

## Alko Oy:n Yrityspalvelun toiminnan uudistaminen

Pia Kareinen ja Jyri Saraste

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

15.6.2013



<p><b>Tekijät</b> Pia Kareinen ja Jyri Saraste</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2011</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Alko Oy:n Yrityspalvelun toiminnan uudistaminen</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 52 + 4</p>
<p><b>Opettaja</b> Martin Stenberg</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olivat Alko Oy:n Yrityspalvelun toimintatavat. Työn tarkoituksena oli kartoittaa Yrityspalvelun tämänhetkiset käytössä olevat toimintatavat ja selvittää, miten niitä pystytään kehittämään ja tehostamaan.</p> <p>Toissijaisena tavoitteena oli selvittää, miten Yrityspalvelussa hyödynnetään mittareita johtamisen tukena. Tutkimuksen lopuksi yritimme löytää toimenpide-ehdotuksia, joita toteuttamalla pystyttäisiin edelleen kehittämään yrityksen toimintatapoja ja mittareita.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin prosessilähtöisen toiminnan uudistamista sekä mittaamista johtamisen työkaluna. Yrityksen kehittämisen ja toiminnan tehostamisen osalta, tarkastelimme etenkin yritysmaailmassa yleisesti käytössä olevaa seurantajärjestelmää Balanced Scorecardia. Tutkimusotteena käytettiin kvalitatiivista tutkimusta ja tutkimusaineistoa kerättiin haastatteluilla ja osallistuvalla havainnoinnilla.</p> <p>Tutkimuksessa ilmeni, että Yrityspalvelun toiminta on jo nykyisellään toimivaa; henkilöstö on ammattitaitoista, motivoitunutta ja mukana yrityksen toiminnan suunnittelussa. Kävi kuitenkin ilmi, että kun Yrityspalvelussa mietitään ja suunnitellaan jatkossa mittareita, olisi tärkeää asettaa tavoitteeksi sellaisia konkreettisia mittaushetkiä, jotka auttavat yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista ja tukevat henkilöstöä toimimaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Olisi myös tärkeää seurata ja mitata henkilöstön osaamista ja hyvinvointia, jotta jatkossa pystyttäisiin paremmin varautumaan niihin riskeihin, jotka liittyvät yrityksen aineettomaan pääomaan.</p> <p>Konkreettisina toimenpide-ehdotuksina nousi esille mm. mittareiden kehittäminen niin yritysasiakkaiden tilausten käsittelyprosessiin kuin asiakaskokemuksiinkin. Lisäksi Yrityspalvelulla tulisi olla oma tarkemmalla tasolla oleva prosessikuvauksensa.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Toiminnan johtaminen, johtaminen, strategia, balanced scorecard. mittaus, mittarit, arvoketju</p>	

Degree programme

<p><b>Authors</b> Pia Kareinen and Jyri Saraste</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2011</p>
<p><b>The title of thesis</b> Developing Alko's corporate services functions</p>	<p><b>Number of report pages and attachment pages</b> 52 + 4</p>
<p><b>Advisor</b> Martin Stenberg</p>	
<p>Alko's corporate services functions were under research in this thesis. The focus of the thesis was to explore corporate services ongoing operational practices and to search for ways to develop and intensify them.</p> <p>The secondary target of the thesis was to view corporate services meters and how they are exploited for the use of the management. Finally we tried to find functional suggestions to develop corporate service practices and their meters.</p> <p>The theoretical part of the thesis deals with the process-based ways of renewing functions and meters as tools for the management. When observing the ways of developing a company and intensifying its functions, we examined the much used tracking system Balance Scorecard. A qualitative research was used as a research method and the material for the thesis was collected by interviewing employees and by means of participant observation.</p> <p>As a result we found out that corporate service functions are operating mainly well at the moment; members of the staff are professional, motivated and involved in the planning of the corporate operations. However, when planning the future meters for the corporate services, there should be more focus on the concrete matters that help the company to achieve its strategic goals and support the staff in its efforts to reach these goals. It would also be important to follow and measure the personnel's know-how and wellbeing in order to be more prepared for the risks as regards the intellectual capital.</p> <p>As concrete suggestions for operational functions, we suggest for example developing meters for viewing the process of corporate customer's orders as well as corporate customer's experiences. In addition, the corporate services should have its own, more focused description of its functional process.</p>	
<p><b>Key words</b> Operations management, leadership, strategy, Balance Scorecard, measurement, metrics, value chain</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	3
2.1	Tutkimusongelma.....	3
2.2	Toteutus ja menetelmät .....	3
3	Prosessilähtöinen toiminnan uudistaminen .....	5
3.1	Prosessien kuvaaminen ja analysointi.....	6
3.2	Prosessien ymmärtäminen.....	6
3.3	EFQM- laatumalli arviointimenetelmänä.....	7
3.4	Prosessien parantaminen.....	9
3.5	Ydinprosessi.....	9
3.6	Arvoketjuanalyysi .....	9
4	Yrityksen osaaminen ja suorituskyky.....	11
4.1	Menestyksen timantti.....	11
4.2	Suorituksen johtaminen.....	12
4.3	Osaamisen johtaminen .....	12
5	Mittarit johtamisen tukena .....	14
5.1	Mittariston rakentaminen ja mittaamisen toteuttaminen .....	15
5.2	Mittaamisen haasteet.....	17
5.3	Mittareiden luokittelu.....	17
5.4	Balanced Scorecard .....	19
5.5	Suorituskyvyn mittaaminen.....	23
5.6	Prosessien suorituskyvyn mittaaminen.....	25
5.7	Osaamisen mittaaminen .....	26
6	Case: Yrityspalvelu .....	28
6.1	Yrityspalvelun esittely .....	28
6.2	Yrityspalvelun toiminta.....	30
7	Alko strategia .....	32
7.1	Vastuullisuus .....	32
7.2	Palveluhenkisyys.....	33
7.3	Osaaminen.....	34

7.4	Yhdessä onnistuminen.....	34
7.5	Tuloksellisuus.....	34
8	Strategian jalkauttaminen Alkossa.....	36
8.1	Strategian jalkauttaminen esimiehille .....	36
8.2	Strategian jalkauttaminen myymälöihin.....	37
9	Yrityspalvelun toiminta peilattuna Balanced Scorecard-malliin.....	38
9.1	Yrityspalvelun taloudellinen näkökulma .....	38
9.2	Yrityspalvelun asiakasnäkökulma .....	39
9.3	Yrityspalvelun prosessinäkökulma .....	39
9.4	Yrityspalvelun oppimisen ja kehittymisen näkökulma .....	40
	Kehityssuunnitelma ja mittaaminen Yrityspalvelussa.....	41
10	Johtopäätökset.....	43
11	Työkaluja Yrityspalvelun henkilökunnan arkeen .....	46
12	Kehittämisideoita .....	48
	Lähteet.....	50
	Liitteet.....	53
	Kuviot.....	56
	Koodit.....	56

# 1 Johdanto

Toimintaprosessien ensisijainen tarkoitus on auttaa ymmärtämään yrityksen toimintaa. Ihminen ei useinkaan kykene sitoutumaan asioihin, joita hän ei pysty tiedostamaan tai ymmärtämään. Ihmisen pitää päästä osallistumaan ja kehittämään työtään, jotta asioita voisi ymmärtää. Toimintakuvausten avulla yrityksen on helpompi havainnollistaa toimintojen ja roolien välisiä vastuualueita ja rajapintoja, jonka myötä toimintaa on yksinkertaisempi johtaa. Erilaisten toimintojen tulee myös sopia yhteen ja tukea toisiaan. Toiminnankuvauksista on tarpeellista käydä ilmi lisäksi yrityksen strategia ja päämäärä.

Alko Oy:ssä on kuvattu ja ohjeistettu myymälöiden toimintatavat tarkasti, mutta Alko Oy:n Yrityspalvelun<sup>1</sup> toimintatavat poikkeavat näistä merkittävästi, johtuen toiminnan luonteesta ja palveluista sekä vain Yrityspalvelussa käytössä olevista toiminnanohjaus- ja muista tietojärjestelmistä. Koska toiminnan suunnittelu ja sen kuvaaminen ovat olennaisia osia yrityksen toiminnassa, tarkoituksenamme on kartoittaa Yrityspalvelun tämänhetkiset käytössä olevat toimintatavat ja selvittää, miten niitä pystytään kehittämään ja tehostamaan.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tarkastelee prosessilähtöisen toiminnan uudistamista ja johtamista. Tarkoituksenamme on antaa lukijalle kuva toiminnan uudistamisesta prosessiajattelun avulla. Haluamme tuoda myös esille, kuinka tärkeää suorituskyvyn- ja osaamisen johtaminen ovat tämän päivän työelämässä. Suorituskyvyn- ja osaamisen johtamisen avulla yritys pystyy toimimaan tehokkaasti ja kehittymään. Tieto on tarpeellinen myös jokaiselle esimiehenä toimivalle tai johtamisesta kiinnostuneelle.

Tarkastelemme myös Balanced Scorecard – mallin pääpiirteitä, erilaisten mittareiden käyttöä, mahdollisuuksia ja niiden hyötyjä. Lisäksi haluamme tuoda esille, miten mittareiden oikein valinnalla kyetään, niistä saadun tiedon perusteella, havainnoimaan yrityksen toiminnan tämänhetkinen tila sekä saattaa henkilöstöä Balanced Scorecard:n mukaisesti eri organisaatiotasoilla työskentelemään kohti yrityksen strategiassa määriteltyjä

---

<sup>1</sup> Jatkossa Alko Oy:n Yrityspalvelusta käytetään vain termiä Yrityspalvelu.

tavoitteita. Teoriaosuudessa tullaan sivuamaan myös EFQM- laatumallia arviointimenetelmänä. Mallin arviointiperusteet edesauttavat oivaltamaan yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä kehityskohteita ja luomaan parannustoimenpiteitä.

Lopuksi esitämme käytännön kehitysehdotuksia mm. tarkistuslistojen muodossa Yrityspalvelun toiminnan edelleen kehittämiseksi. Tarkastuslistojen avulla henkilökunnan toimintaa voidaan yhdenmukaistaa. Toiminnan yhtenäistämällä ja edelleen kehittämällä on mahdollista saavuttaa Alkon toiminnalleen asettamia tavoitteita. On tarkoituksen mukaista saada Yrityspalvelun toiminnasta ja mittareista kokonaisvaltainen kuva, jotta strategiasta johdettuja mittareita voidaan edelleen kehittää. Lopussa on myös kehitysehdotuksia uusien mittarien luomiseksi.

## 2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyömme tavoitteena on tutkia seuraavia asioita:

- 1) Tarkastella Yrityspalvelun käytössä olevia toimintatapoja ja miten niitä pystytään kehittämään ja tehostamaan.
- 2) Miten mittareita hyödynnetään johtamisen tukena.
- 3) Selvittää työntekijöiden kokemuksia työn tekemiseen liittyvissä toiminnoissa

### 2.1 Tutkimusongelma

Alkon myymälöilleen luomat kehitys- ja toimintasuunnitelmat ovat luotuja koko Alkon maan kattavan myymäläverkoston tarpeisiin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään Yrityspalvelun toimintaan, joka poikkeaa muista Alkon myymälöistä merkittävästi. Muun muassa Alkon toiminnanohjausjärjestelmään on tehty muutoksia, jotka vastaavat paremmin Yrityspalvelun toimintoja. Alkon myymälöiden tuotteiden tilaukset tehdään ennusteiden pohjalta, kun taas Yrityspalvelussa juomatilaukset tavarantoimittajilta tehdään asiakastilausten pohjalta. Myös asiakkaille myytävät palvelut ovat laajemmat, kuin muissa myymälöissä ja esim. kaikki yritysasiakkaille tarjottavat kuljetuspalvelut ovat keskitetty Yrityspalveluun.

Yrityspalvelulla on kuvattuna palveluprosessin ydintoiminta, mutta palveluprosessia ei ole pilkottu pienempiin osiin eikä sitä ole kuvattu. Myöskään mittareiden toimivuutta ei ole kyseenalaistettu, jolloin ei välttämättä saada kokonaisvaltaista kuvaa miten toimintaa kannattaisi kehittää ja mitata. Toimintatapojen selvittämisestä ja kuvaamisesta on ennen kaikkea hyötyä Alkolle, joka saa Yrityspalvelun toiminnoista selkeämmän kuvan sekä konkreettisia kehitysehdotuksia tulevien strategisten linjauksien tueksi.

### 2.2 Toteutus ja menetelmät

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen, laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena on ymmärtää paremmin Yrityspalvelun toimintaa. Tietoa on kerätty Alko Oy:n [www](http://www.alko.fi)-sivuilta ja yri-



tyksen intranetistä sekä toiselta opinnäytetyön kirjoittajalta, Jyri Sarasteelta, joka työskentelee Yrityspalvelussa esimiehenä, vastuualueenaan johtaminen ja kehittäminen. Hyödynnämme myös olemassa olevia Alko Oy:n toimintatapa- sekä prosessikuvausta.

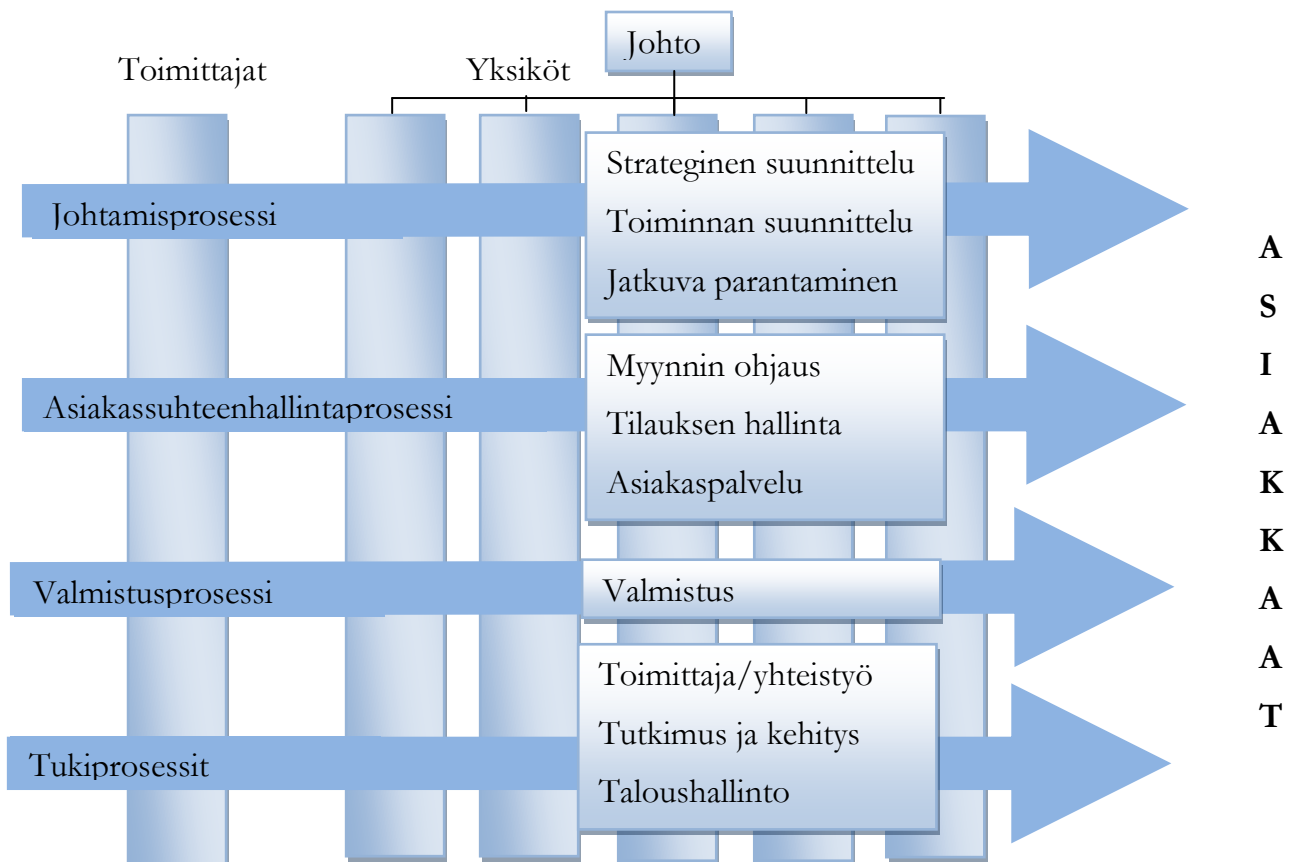
Nykytilan kartoittamiseksi ja kattavan kokonaiskuvan saamiseksi haastattelemme henkilökunnan jäseniä, jotta saamme kuvan nykytilasta sekä kehittämiskohteista. Haastattelut tehdään aihealueittain soveltaen seurantajärjestelmää, Balanced Scorecard:a. Teoriaosuudessa kuvaamme erilaisten mittareiden käyttömahdollisuuksia ja niiden hyötyjä.

Lopuksi teemme havaintojemme perusteella ehdotuksen kehityskohteista. Ehdotuksemme, kuten myös opinnäytetyömme toimitetaan Alkon johdolle jatkotoimenpiteitä varten. Opinnäytetyömme kehitysehdotuksissa mainittuja tarkistuslistoja ehdotetaan käytettäväksi Yrityspalvelun henkilökunnan päivittäisen laadukkaan toiminnan varmistamisessa sekä uusien työntekijöiden perehdytyksen tukena.

### 3 Prosessilähtöinen toiminnan uudistaminen

Yrityksen menestyminen perustuu pitkälti osaamiseen ja uudistumiskykyyn. Kun yrityksen toimintaa kehitetään, on työtä helpompi organisoida prosessien kautta. Prosessilähtöisyydellä ja suoritusmittareiden avulla voidaan kuvata prosessit siten, että avainsuoritusmittareihin (läpimenoajat, kustannukset, laatu) liittyvät ongelmat ja parantamismahdollisuudet voidaan havainnollisesti tunnistaa visuaalisesti. Samalla kuvaus muodostaa yhteisen kielen ja kommunikointi työkalun. (Hannus 1993, 47.)

Prosessin tehtävänä on kuvata yrityksen toimintaa. Prosessikuvausten avulla yritetään saada selville, mitkä toiminnot ovat keskeisiä yrityksen toiminnan kannalta. Asiakkaan toiminta tulee käydä ilmi prosessikartasta. Tällä tavalla asiakas saadaan linkitettyä yrityksen toimintaan ja yrityksen jäsenille syntyy mielikuva asiakkaan toiminnasta. Sen lisäksi prosessikartan tulee kuvata yrityksen toimintaa niin, että se edistää toiminnan ymmärtämistä. Prosessit eivät ole siis pelkkiä putkia, vaan ne kuvaavat vaikutusta toisiinsa.



Kuvio 1. Prosessikartan yleistynyt esitysmuoto, jossa funktiot piirretään pystyyn ja prosessit tietynlaisina nuolina (mukaillen Laamanen 2003, 60).

Laamasen (2003, 19) mukaan liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteen muunnetaan tuotteeksi. Toimintaprosessi on vastaavasti joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Prosessissa henkilö suorittaa nimetyssä roolissa jotakin tehtävää, esim. palveluprosessin roolina on myyjä ja myyjän tehtävä on palvella asiakasta.

Oivallus prosessiajattelusta lähtee liikkeelle usein asiakkaasta, jolla on tietynlaisia tarpeita. Tämän jälkeen pohditaan millaisilla tuotteilla ja palveluilla asiakkaan tarpeet tyydytetään. Tästä lähtee liikkeelle prosessi, jossa suunnitellaan tuotteet ja palvelut, joilla asiakkaan tarpeet saadaan tyydytettyä.

Prosessien kuvaaminen tuo yritykselle keinon kuvata yrityksen toimintaa ja käytännön työtä. On hyvä kuitenkin huomioida, ettei tiimeille tai osastoille asetetut taloudelliset ja määrälliset tavoitteet yksinään riitä turvaamaan menestystä tulevaisuudessa. Organisaation suorituskyky syntyy asiakkaiden tarpeita tyydyttävissä prosesseissa, joille on erikseen asetettu tavoitteet. Analysoimalla prosesseja varmistetaan, että keskitytään sellaisiin asioihin, jotka hyödyntävät yritystä. (Laamanen 2003, 19, 21 – 23, 37, 60.)

### **3.1 Prosessien kuvaaminen ja analysointi**

Prosessikartta on arvokas työväline, kun toimintaa halutaan uudistaa. Lähtötilanteessa esiin tulevat ongelmat liittyvät usein ydinfunktioiden välisiin rajapintoihin. Prosessikartta tuo nämä rajapinnat hyvin esille ja tehostaa asiakkaiden tarpeista lähtevää toimintaa ja ohjausta. Toimintaprosessit voidaan määrittellä joukoksi järkevästi yhteenkuuluvia toimintoja ja päätöksiä, joiden avulla on mahdollisuus hallita liiketoiminnan resursseja. Toimintaprosessien nokkimisjärjestystä voidaan tarkastella muun muassa kolmella tasolla seuraavasti: ydinprosessit, prosessit, aliproessit. (Hannus 1993, 47.)

### **3.2 Prosessien ymmärtäminen**

Prosessien tarkoitus on vähintäänkin luoda ymmärrystä yrityksen tavoitteista ja toiminnasta ja pelkkien kaavioiden piirtäminen ei riitä siihen, että jotain olennaista ja tärkeää

yrittäjässä muuttuu. Kun prosesseja kuvataan, saatetaan jossain vaiheessa huomata, että kokonaisuuden kannalta jotain oleellista jää prosessissa tapahtumatta. Lisäksi saatetaan myös huomata, että prosessista puuttuu kokonaan jokin arvokas toiminto. Pienikin poikkeama prosessissa saattaa kaataa koko korttipakan. Prosessien arviointien pyrkimyksenä on saada ihmiset tiedostamaan, ymmärtämään ja hyväksymään prosesseissa esitetty toiminta. (Laamanen 2003, 96 - 97, 107.)

Prosessiajattelussa on kysymys ajattelun omaksumisesta ja siitä, että loppujen lopuksi asiakas on se, joka maksaa laskun. Yrityksen tulisi siis olla vilpittömästi kiinnostunut asiakkaiden tarpeista ja miettiä, miten kysyntä ja tarjonta kohtaisivat samanaikaisesti sekä tarkoituksenmukaisesti että kustannustehokkaasti. Usein vain pieni osa prosesseista tapahtuu asiakkaan näkyvillä. Ajanvaraus, laskutus tai mahdollinen asiakaspalautteen käsittely ovat prosesseja, joissa saattaa olla useiden vuosien työn tulos ja asiakaskoh- taamiset ovat prosessien huipentumia.

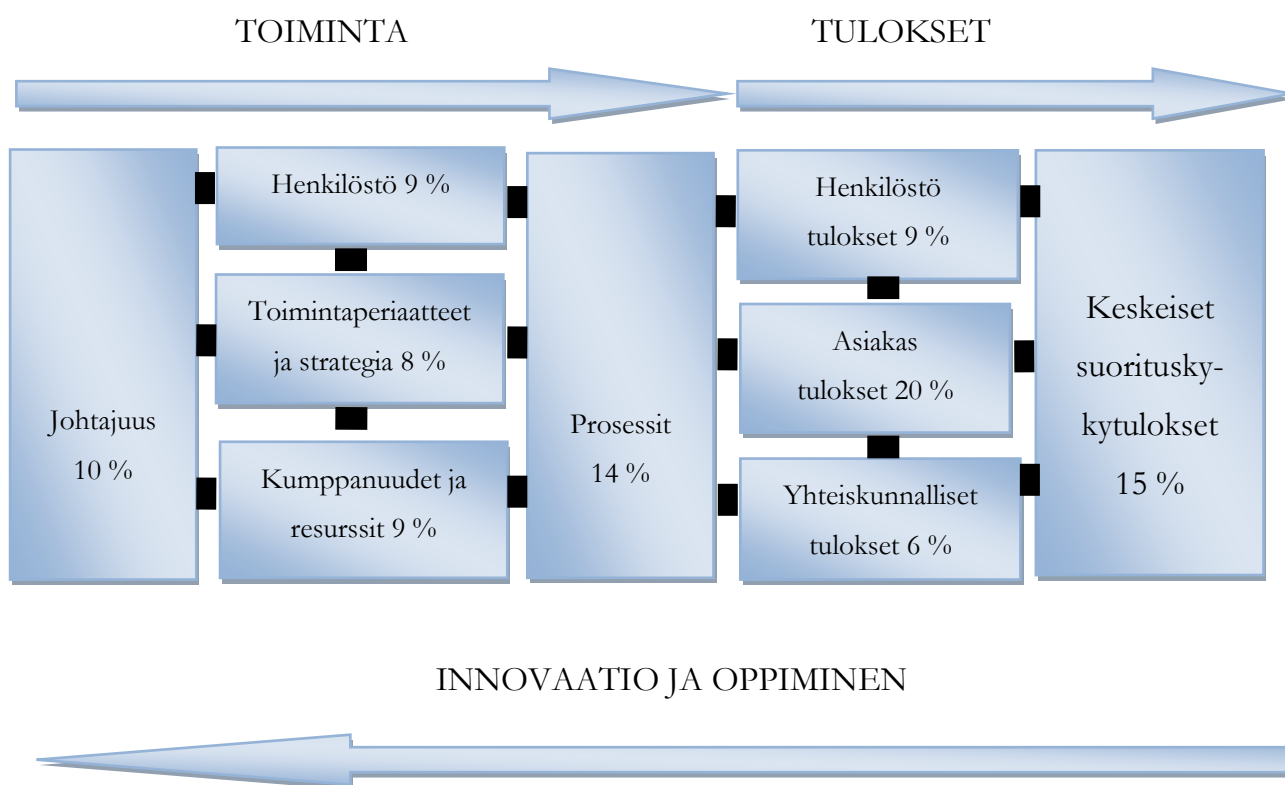
Kun prosesseja arvioidaan, lähtökohtana on prosessien suunnitelmallisuus ja niiden järjestelmällinen hallinta. Suunnittelun tulee sisältää toimintaperiaatteisiin ja yrityksen strategiaan tarvittavat keskeiset prosessit. On myös tärkeää, että prosesseja päivitetään ja kehitetään asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeiden mukaiseksi. Lisäksi henkilöstöä tulee perehdyttää ja kouluttaa uusien tai muutettujen prosessien mukaisiin toimintatapoihin ennen kuin muutokset tai uudistukset otetaan käyttöön. (Puusa & Reijonen 2011, 372 - 373.)

### **3.3 EFQM- laatumalli arviointimenetelmänä**

Tärkeä prosessien arviointikohde on tuotteiden ja palveluiden suunnittelu ja kehittäminen sekä tuotteiden ja palveluiden tuottaminen, toimittaminen, tukeminen ja huoltaminen niin, että asiakkaan tarpeet tulee tyydytettyä. Myös asiakassuhteita tulee hallita ja kehittää. Päivittäisestä asiakasyhteydenpidosta saatuja palautteita tulee käsitellä suunnitelmallisesti ja näistä kerättyjä tietoja tulee hyödyntää asiakastytyväisyyden määrittämiseksi ja vahvistamiseksi.

Euroopan laatupalkintomalli (EFQM) on käytännön johtamisessa ja laadunhallinnassa käytetty arvioinnin ja kehittämisen työkalu. Mallin mukaan toimintaa saadaan tehostetua, kun prosessin eri vaiheissa toisiinsa liittyvät toiminnot ymmärretään ja niitä johdetaan järjestelmällisesti. Arviointiperusteet auttavat ymmärtämään yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä kehityskohteita ja luomaan parannustoimenpiteitä.

EFQM Excellence Model arviointimallin (kuvio 2) avulla voidaan luoda johtamismalli, jotta yrityksen menestys voitaisiin taata. Tässä mallissa organisaation kehittymistä arvioidaan yhdeksällä arviointialueella ja näistä viisi arvioinninkohdetta liittyy organisaation toimintaan ja neljä taas tuloksiin. Mallissa prosessit kytetään erityisesti faktaan, joiden perusteella kehittämistoimenpiteitä koskevat päätökset tehdään. Mallin mukaisesti menestyvää organisaatiota hallitaan ja johdetaan yhdenmukaistamalla strategiaa prosesseja apuna käyttäen, jonka johdosta päätöksenteko perustuu tosiasioihin ja antaa kestäviä tuloksia. (Laamanen 2003, 30; EFQM 2010, 9.)



Kuvio 2. EFQM Excellence Model (Mukaillen, Laamanen 2003, 31).

### **3.4 Prosessien parantaminen**

Prosessinäkökulman mukaan organisaation oppiminen on siellä työskentelevien henkilöiden yhteisesti tuottamaa. Sosiaalisten taitojen perusteella ihmiset voivat pyrkiä kehittämään yritystä tiettyyn muottiin, omien etujensa mukaisesti. Tämänkaltaiset pyrkimykset voivat muokata yritystä ja ihmiset voivat oppia työssään uusia asioita ja jakaa oppimiansa asioita keskenään. Tällaisen ajattelutavan omaavan ryhmän pyrkimykset ja oppimisprosessit saattavat jopa kietoutua toisiinsa omaksi prosessiksi. (Juuti 2011, 71.)

### **3.5 Ydinprosessi**

Yrityksillä on jokaisella oma ydinprosessinsa, joka ohjaa toimintaa. Palveluyksikön ydinprosessi on asiakkaan palveleminen. Henkilökunnan on ensiarvoisen tärkeää sisäistää yrityksen ydinprosessi. Kriittisiä ydinprosesseja tulisi mitata, jolloin toimintaa on mahdollisuus seurata. Muun muassa tilaus- ja toimitusprosessissa toimitusvarmuus ja tilauksen oikeellisuus ovat tärkeitä mittareita, joita yrityksen tulisi seurata. Isojen muutosten tekeminen ydinprosessiin, tarkoittaa toiminnan järkevää uudelleen ajattelua. Lähtökohtana tulee kyseenalaistaa voimassaolevat toiminnot ja toimintatavat. Olennaisinta on saada aikaan hyötyvaikutuksia, jotka edellyttävät innovatiivisia ja radikaaleja ratkaisuja, päämäärien saavuttamiseen. (Hannus 1993, 101.)

### **3.6 Arvoketjuanalyysi**

Ydinprosessien mallintamismenetelmien klassikko on Porterin (1985) arvoketjuanalyysi. Porterin esittämä arvoketjumalli ilmentää kokonaisvaltaista systeemiajattelua, joka parantaa eri toimintojen kytkennän ja yhteiskäytön merkitystä yrityksen sisällä ja yritysten välillä. Arvoketjumallissa tarkoitus on maksimoida ketjun tuottavuutta pienentämällä kustannuksia ja asiakkaan kokemaa arvoa nostamalla, esimerkiksi poikkeamalla muista samaa kohderyhmää tavoittelevista tuotteista. (Porter 1985, 51.)

Porterin arvoketju muodostuu perustoiminnoista ja tukitoiminnoista. Perustoimintoja hän on kuvannut seuraavasti:

1. Tulologistiikka: Tuotantopanosten vastaanottoon, varastointiin ja levittämiseen liittyvät toiminnot.
2. Operaatiot: Tuotantopanosten muuttamiseen lopulliseksi tuotteeksi liittyvät toiminnot
3. Lähtölogistiikka: Tuotteiden keräämiseen, varastointiin ja fyysiseen jakeluun asiakkaille liittyvät toiminnot.
4. Myynti ja markkinointi: Sellaisten keinojen aikaansaamiseen liittyvät toiminnot, joiden avulla asiakkaat voivat ostaa tuotteen ja jotka kannustavat tekemään niin.
5. Huolto: Myynnin jälkeiseen palveluun liittyvät toiminnot, joiden tarkoituksena on parantaa tuotteen arvoa tai säilyttää se. (Porter 1985, 58.)

Tukitoiminnot voidaan jakaa neljään pääluokkaan (Kuvio 3). Tukitoimintojenkin kaikki luokat voidaan erotella moniin erilaisiin arvotoimintoihin, jotka ovat kullekin alalle ominaista. Porter suosittelee tarkastelemaan arvoketjua liiketoimintayksikön näkökulmasta. Porterin mukaan toimiala- ja sektorikohtaiset arvoketjutarkastelut ovat liian laajoja ja kätkevät tai hämärtävät oleellisesti kilpailuedun lähteitä, joita ovat mm. kilpailijoiden arvoketjuissa olevat erot. (Porter 1985, 54-59.)



Kuvio 3. Arvoketju (Porter 1985, 55).

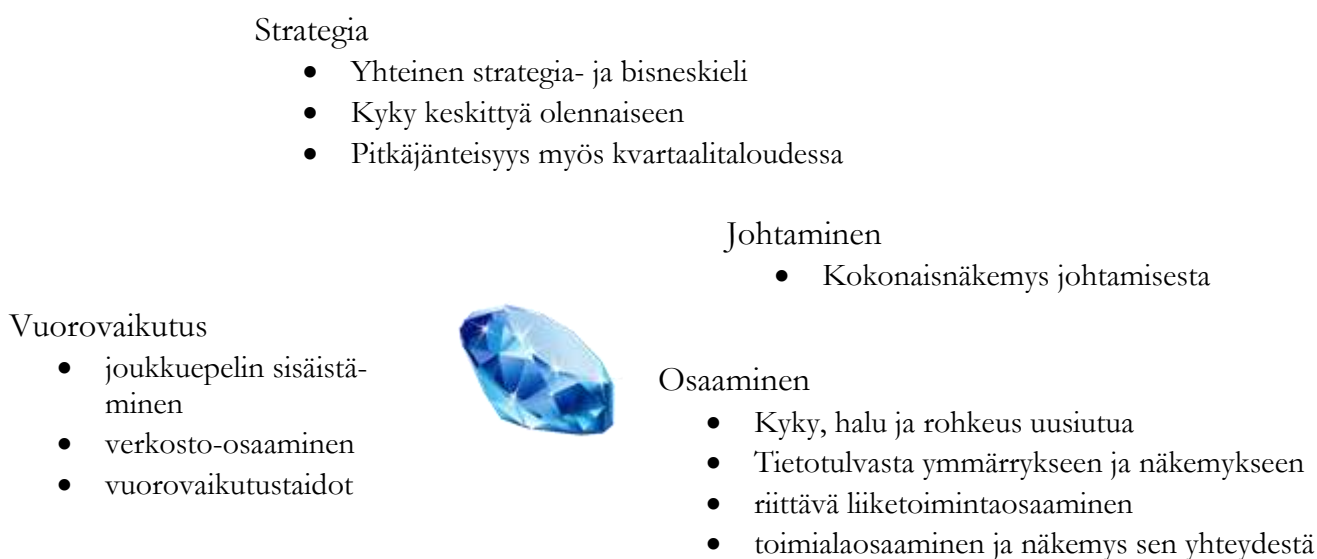
## 4 Yrityksen osaaminen ja suorituskyky

Yrityksen toiminnan lähtökohtana on asiakkaiden, omistajien sekä työntekijöiden näkemys yrityksen olemassaolon perusteista ja strategista tavoitteista. Jokainen ryhmä asettaa yritykselle omat odotukset ja vaatimukset. Asiakkaille tärkein asia on korkealaatuiset ja kustannustehokkaat tuotteet ja palvelut, omistajat odottavat hyvää tuottoa pääomalle, jonka ovat yritykseen sijoittaneet, kun taas työntekijöille tärkeää on taatun toimeentulon ohella mahdollisuus lisätä omaa osaamistaan. (Hannus 1993, 71.)

### 4.1 Menestyksen timantti

Kamenskyn (2010, 28) mukaan pääsääntöisesti asioiden takana on osaaminen, ja tämä pitää paikkansa myös strategian, johtamisen ja vuorovaikutuksen kohdalla. Liiketoiminnan johtamisesta voidaankin käyttää nimitystä menestyksen timantti (kuvio 4).

Strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus ovat kaikki ratkaisevassa roolissa yrityksen menestyksen kannalta katsottuna pitkällä aikavälillä. Kaikki nämä neljä väittämää ovat perusteltuja, mutta ne eivät yksin riitä, sillä ne ovat voimakkaasti toisistaan riippuvaisia. Tärkeintä on nähdä menestystekijöiden keskinäiset riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteet. Yhdenkin särmän tylsyys tai puuttuminen veisi edellytykset liiketoiminnan pitkäjänteiseltä menestykseltä. (Kamensky 2010, 50 - 51.)





## 4.2 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen tuli johtamiskäsitteistöön 1990-luvun lopulla, kun esimiestyötä haluttiin pilkkoa pienempiin ja helpommin käsiteltäviin kokonaisuuksiin. Suorituksen johtamisen päämääränä on se, että esimies luo alaisilleen edellytykset onnistua työtehtävissä. Yksinkertaisesti suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että yksilö, tiimi ja organisaatio tietävät, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautejärjestelmä toimii ja mitä osaamista tarvitaan.

Suorituksen johtamisessa tavoitteena on yhtämittäinen suorituksen kehittäminen ja parantaminen. Prosessin tarkoituksena on yhdistää sekä organisaation että yksilön pyrkimykset ja tavoitteet. Suoriutuakseen työtehtävistä hyvin, edellyttää se henkilöltä osaamista, motivaatiota ja sitoutumista. Muita johtajuustekijöitä ovat esimerkiksi esimiehen kannustus, ohjaus ja tuki. (Kauhanen 2010, 54 -55.)

## 4.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen järjestelmä sisältää kaikki ne toimintamallit ja periaatteet, jotka tukevat osaamisen ylläpitämistä, hyödyntämistä ja kehittämistä. Osaamisen johtamisen järjestelmä tulisi sisältää vähintäänkin sellaiset elementit, joilla turvataan yrityksessä oleva osaaminen, vaikka ihmiset yrityksessä vaihtuvat. Osaamisen johtaminen tulisi olla osa yrityksen toimintaa ja olisi tärkeää, että yrityksessä olisi ainakin määriteltynä, ketä ja miten osaamisasiat koskettavat, ja ketkä sitä johtavat.

Osaamisen johtamisen perusteet riippuvat yrityksen strategiasta ja liiketoimintaprosesseista. Niitä ei saisi erottaa yrityksen toiminnasta, jota tehdään osaamisen varassa. Henkilöstötoimintojen velvollisuus on huolehtia, hankkia, säilyttää ja uudistaa tarvittava osaaminen niin, että se tukee yrityksen muita prosesseja. Sen rooliin saattaa joskus kuulua myös tarpeettoman osaamisen siirtäminen sinne, missä sitä tarvitaan tai kokonaan pois yrityksestä. Henkilöstötoiminnoista käytetään usein nimitystä henkilöstöjohtaminen, joka sisältää keinot, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen ylläpitämiseen, tarvittavan osaamisen säilyttämiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation vaalimiseen. (Viitala 2006, 193 – 195, 230 - 231.)

Yksilön osaaminen koostuu erilaisista osaamisalueista, jotka sisältävät taas tietyn määrän erilaista osaamista. Osaamisen johtaminen voi olla yrityksessä välttämättömyys ja tehtävät liittyvät osaamistarpeiden ja osaamisen nykytilan väliseen rajapintaan. Yrityksen liiketoimintastrategia määrittelee pääpiirteittäin yrityksen suunnan ja tavoitteet, kun taas henkilöstöstrategiassa mietitään, minkälaisilla henkilöstöresursseilla yrityksellä on mahdollista saavuttaa nämä asetetut tavoitteet. Osaamisen johtaminen on mahdollista, jos tunnistetaan tämänhetkinen tilanne ja selvitetään osaamisen vaatimukset tulevaisuudessa. Tarvittava osaaminen tulee liittää operatiiviselle tasolle yrityksen työntekijöiden työrooleihin ja – tehtäviin. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 111 - 115.)

## 5 Mittarit johtamisen tukena

Johdon laskentatoimen mittareita on kehitetty 1900-luvun alusta lukien, jolloin huomio kiinnittyi pääasiassa taloudellisiin menestystekijöihin. Kun laatujohtaminen yleistyi 1980-luvulla, ei-taloudellisten menestystekijöiden mittaaminen korostui.

Aineettomien menestystekijöiden mittareita kehitetään jatkuvasti. Stenbergin tutkimuksesta selvisi Lönnqvistin jakavan aineettoman pääoman mittaamisen kaikkiaan suunnittelun (kohteet ja mittarit), käyttöönoton (tietojärjestelmät) ja mittareiden käytön (seuranta ja toimenpiteet) vaiheisiin. Stenberg toteaa lisäksi tutkimuksessaan, että vaikka aineettoman pääoman mittareiden määrittely on haasteellista, koetaan mittaus kuitenkin yrityksessä käytännössä tärkeäksi. (Kujansivu ym. 2007, 12; Stenberg 2012.)

Johtamisen tukena käytetään erilaisia mittareita havainnollistamaan yrityksen toimintaa ja tehokkuutta. Mittareilla saadaan yksinkertaista informaatiota, joka tukee yrityksen päätöksentekoa. Kaiken lähtökohtana tulee olla se, että organisaation johdolla on yhteinen näkemys siitä, mikä on strategian mukainen päämäärä mitä tavoitellaan.

Pelkästä mittaamisesta ei sinällään ole hyötyä, jos mittarit eivät kata yrityksen tarpeita. Toiminnan ohjaamisen ja kehittämisen kannalta on tärkeää, että mitattavat asiat liittyvät organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. Mittareiden valinnassa tulisi ottaa huomioon niiden käyttötarkoitus, jotta ne tukisivat yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Käyttötarkoitukset riippuvat juurikin yrityksen valitsemasta strategiasta, tavoitteista ja päämäärästä. (Kujansivu ym. 2007, 159 – 161; Laamanen 2005, 53; Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 11.)

Mittari, josta käytetään myös usein nimitystä tunnusluku, tarkoittaa menetelmää, joka on täsmällisesti määritelty ja jonka avulla kuvataan kykyä, jonka organisaatio tarvitsee menestyäkseen. Mittaristo koostuu taas useista erilaisista mittareista, joita yritys tarvitsee tehdessään päätöksiä ja asettaakseen sekä saavuttaakseen tavoitteita. (Lönnqvist ym. 2006, 29.)

Mittaaminen on keskeinen menestystekijä, organisaation tavoitteiden onnistumisen kannalta ja sen päätarkoitus on tuottaa informaatiota mitattavasta asiasta, jota voidaan käyttää apuna kun organisaatiota kehitetään. Mittareista saadun informaation perusteella voidaan tarkistaa mm. suunniteltujen asioiden toteutuminen käytännössä. Saatujen tulosten perusteella voidaan seurata strategian toteutumista ja asettaa välitavoitteita. Mittaustuloksia tarkastelemalla voidaan vahvistaa tai kyseenalaistaa strategian taustalla olevia oletuksia. Oikein valituilla mittareilla pystytään myös selkeästi esittämään yrityksen tavoitteet, strategia ja voimavarat henkilöstölle. Näin toimimalla myös henkilöstön on helpompi sitoutua organisaation tavoitteisiin. (Kujansivu ym. 2007, 159 – 161; Laamanen 2003, 174; Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 97.)

### **5.1 Mittariston rakentaminen ja mittaamisen toteuttaminen**

Mittariston rakentaminen ja suunnittelu lähtee pääsääntöisesti liikkeelle yrityksen valitsemasta strategiasta. Mittarivaihtoehtoja arvioidaan suhteessa jo olemassa oleviin järjestelmiin ja käytössä oleviin resursseihin. Mittareista saadut aiemmat kokemukset tulee huomioida ja niitä tulee osata tarkastella kriittisesti. Ongelmia saattaa tulla, jos yrityksellä on käytössään useita samankaltaisiin asioihin liittyviä mittareita tai mittareita joiden tuloksia tarkastellaan harvoin. Mittareiden käyttö vaatii jatkuvaa työtä ja rajattu joukko hyviä mittareita auttaa löytämään helposti olennaisimman tiedon yrityksen toiminnan kannalta. Mitattavien asioiden priorisointi on tärkeä osa mittareiden suunnittelua. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 157 – 159; Lönnqvist ym. 2010, 121.)

Perinteisesti mittausjärjestelmää on käytetty toiminnan arviointiin sekä strategian kyseenalaistamiseen ja sitä kautta oppimiseen. Mittausjärjestelmällä on olemassa tämän lisäksi myös prosessitoimintoja, jotka liittyvät muun muassa strategian selkeyttämiseen sekä työntekijöiden työsuorituksesta annettavaan palautteeseen. Mittaamisen avulla pystytään motivoimaan henkilöstöä ja myös parantamaan henkilöstön ja johdon välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Mittareita voidaan käyttää muun muassa tulospalkkauksen perusteena ja apuna, kun seurataan esimerkiksi kehitystavoitteiden toteutumista Työntekijät voivat saada aktiivisemmän roolin organisaatiossa ja henkilöstöllä on väline, jolla he voivat vaikuttaa päätöksentekoon. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen.2005, 93;

Kujansivu ym. 2007, 67; Lönnqvist ym. 2006, 118; Valtonen, Pekkola, Ukko & Rantanen 2008, 7.)

Yksi mittausjärjestelmän arvokkaista tehtävistä on kiinnittää huomiota juuri niihin asioihin, joilla on merkitystä organisaation menestymisen kannalta. Mittareiden valinnalla on merkitystä, ja jos mittarit on valittu oikein, ne hälyttävät tilanteessa, jossa kyse on organisaation toimintaympäristölle tai sen suorituskyvyille merkityksellinen asia. Parhaassa tapauksessa mittausjärjestelmän avulla voidaan arvioida tulevaa kehitystä, mikä taas antaa organisaatiolle aikaa varautua riskeihin ja mahdollisesti myös ennaltaehkäisemään ne. Mittausjärjestelmän tärkeä piirre on porautua yleisten asioiden sijaan yksityiskohtiin, joka taas mahdollistaa korjaavien toimenpiteiden kohdistumisen oikeisiin asioihin. (Laamanen 2005, 350 – 351.)

Ahosen ja Rautakorven (2008, 163 - 167) mukaan hyvän mittariston laatimisessa tulee ymmärtää ensisijaisesti kohderyhmä, jota varten mittaristoa suunnitellaan. Tulosten tulisi olla helposti hyödynnettävissä ja niiden tulisi mahdollistaa yrityksen tulevaisuuden suunnittelu. Tarkoituksenmukaista olisi ylläpitää kahta mittaria, jotka kuvaavat lyhyen ja pitkän tähtäimen tuloksia siitä, miten hyvin tavoitteet ovat saavutettu ja miten tarkasti ennusteet on tehty. Mittareita käytettäisiin lyhyellä aikavälillä toiminnan ohjaamiseen ja pitkällä aikavälillä suunnittelua vaativiin asioihin. (Laamanen 2003, 174.; Lönnqvist ym. 2006, 11.)

Mittausjärjestelmästä saatuja tuloksia tarkastellaan ja eri vaiheiden pohjalta kerätään tietoa, jotta mittaria voidaan mahdollisesti muuttaa, korjata ja muokata tulevaisuutta varten. Tämän vuoksi jo suunnitteluvaiheessa tulee pohtia antaako mittari päämäärän kannalta tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa ja käyttöönottovaiheessa sitten toimivuutta arvioidaan kokemuksen perusteella. Strategia voidaan kyseenalaistaa oikein valittujen mittareiden avulla. Strategiaa kannattaneet vaihtaa ja toimintaa kehittää, jos valittu strategia ei toteudu. (Kankkunen ym. 2005, 93 - 95; Kujansivu ym. 2007, 167.)

## 5.2 Mittaamisen haasteet

Mittaaminen saattaa nousta usein itsetarkoitukseksi ja yritykset saattavat seurata turhaan sellaisia asioita, joilla ei ole merkitystä yrityksen kasvun kannalta. Mittariston seuraa sen resurssit ja kustannukset voivat ylittää mittaamisesta saatujen hyötyjen kustannukset. (Niemelä ym. 2008, 97.)

Niemelän ym. (2008, 112) mukaan, kun halutaan ottaa käyttöön tehokas ja toimiva mittaristo, tulee sen sisältää neljä vaihetta:

1. strateginen määrittely
2. strategisten mittareiden määrittely
3. mittareiden käyttöönotto organisaatiossa
4. mittareiden säännöllinen tarkistus ja ylläpito

Ongelmia mittaamisessa saattaa syntyä, jos mittareiden hyödyntämiseen ei ole riittävästi aikaa ja saatujen mittaustulosten perusteella ei osata tehdä johtopäätöksiä. Tällaisten asioiden välttämiseksi on tärkeää kirjata, kuinka mittareita aiotaan käyttää ja hyödyntää. Päätöksenteossa epätarkoilla mittareilla ei ole suurta arvoa. Mittarit voivat kertoa myös tuloksista viiveellä eikä niistä silloin ole apua toiminnan ohjauksessa. Päätöksentekotilanteessa mittareista saatava informaatio voi myös olla hankalasti hyödynnettävissä. Muun muassa näiden edellä mainittujen seikkojen vuoksi on tärkeää, että mittareiden suunnitteluun panostetaan. (Lönnqvist ym. 2010, 123 -125.)

## 5.3 Mittareiden luokittelu

Mittareita voidaan luokitella monella tavalla. Ne voidaan jakaa esimerkiksi kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin mittareihin, taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin, suoriin ja epäsuoriin, objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin tai syy- ja seurausmittareihin. Kvantitatiiviset mittarit perustuvat yksikäsitteisiin lähtöarvoihin, kuten suoritusmääriin. Pehmeä mittaristo perustuu enemmänkin ihmisten asenteisiin, kuten näkemyksiin ja tunteisiin.

Taloudelliset mittarit ovat perinteisiä ja perustuvat rahamääräiseen tietoon. Mittaristo ohjaa organisaatiota kohti liiketaloudellisia tavoitteita ja seuraa niiden toteutumista. Se minkälaisia yksittäisiä taloudellisia mittareita käytetään, riippuu paljolti yrityksen strategiasta. Ei-taloudellisten mittareiden tieto ei perustu rahamääräiseen tietoon vaan ei-taloudellisten mittareiden avulla seurataan asiakastyytyvyyttä, prosesseja tai prosessien tuotoksia. Esimerkiksi toimitusaika on ei-taloudellinen mittari. (Kaplan & Norton 2009, 262; Lönnqvist ym. 2006, 30 - 31.)

Suoralla mittarilla mitataan suoraan sitä asiaa, jota tahdotaan mitata. Esimerkiksi, jos halutaan tietoa osaamisesta, kohdistetaan mittaaminen juuri tähän asiaan. Käytännössä kuitenkin suora mittaaminen ei ole aina mahdollista, jonka vuoksi mitataan sellaista asiaa, jonka tiedetään olevan yhteydessä tähän alkuperäiseen asiaan. Tästä käytetään nimitystä välillinen mittaus. Välillistä mittausta käytetään mm. tuottavuuden mittaamisen yhteydessä, kuten resurssien vajaakäyttö. Tuottavuutta voi olla kuitenkin vaikea mitata suoraan.

Kun tulokset saadaan tarkkailemalla mitattavaa asiaa jonkin mittauslaitteen, esimerkiksi vaa'an avulla, puhutaan objektiivisista mittareista. Mitattavasta asiasta saadaan objektiivinen kuva, eikä niihin liity subjektiivista olettamusta. Subjektiivisten mittareiden tulos nojautuu mielipiteisiin tai arvioihin ja ne perustuvat usein haastatteluihin ja kyselyihin. (Kujansivu ym. 2007, 168, 169 – 170.)

Mittarit voidaan luokitella myös syy- ja seurausmittareihin. Seurausmittareilla pyritään ennakoimaan tulevaisuutta esimerkiksi tutkimalla aikaisempia tilinpäätöstietoja. Syymittareilla mitataan taas sellaisia asioita, jotka ovat organisaation toiminnan kannalta oleellisia. Silloin voidaan käyttää ilmausta syytekijät, jotka kertovat miten toiminnan eri osaluilla on onnistuttu tavoitteisiin nähden. (Ukko ym. 2007, 14.)

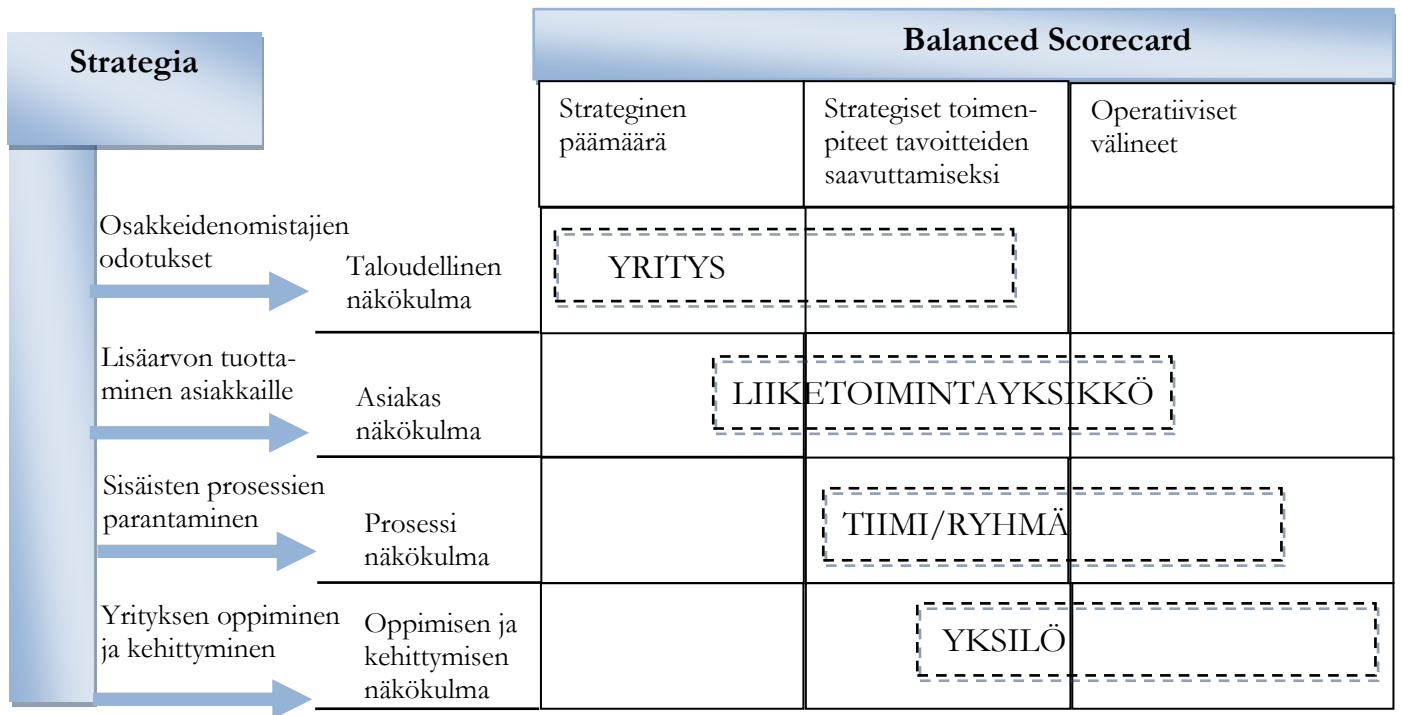
Lisäksi on erilaisia mittarityyppijakoja, jotka voidaan jaotella seuraavasti: tulosta, toimintaa ja panoksia kuvaaviin mittareihin; ulkoisiin ja sisäisiin mittareihin; globaaleihin ja paikallisiin mittareihin; mittareihin eri organisaatiotasolla; mittareihin eri sovellusalueilla sekä mittareihin eri päätöstyypeille ja aikahorisonteille (Kankkunen ym. 2005, 135–136).

## 5.4 Balanced Scorecard

Mittaristomallit ovat luotu helpottamaan mittareiden valinnassa ja niitä yhdistelemällä yritetään saada monipuolinen kuva organisaation tilasta ja tulevaisuuden kehittämistarpeista. Tunnetuin mittaristomalli lienee Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämä Balanced Scorecard (BSC), josta käytetään suomeksi nimitystä tasapainotettu mittaristo. Kaplanin ja Nortonin mukaan ainoastaan taloudellisten mittareiden käyttö, oli sitten yritys minkäläinen tahansa, ei johda yrityksen toiminnan riittävän laaja-alaiseen suunnitteluun ja tarkasteluun. Mittariston tarkoitus on muuttaa yrityksen strategia toiminnalliseksi tavoitteiksi ja siten rakentaa suunnittelun ja toteutuksen välille silta mittariston avulla. (Kauhanen 2010, 39; Kujansivu ym. 2007, 13.)

BSC:n mittarit juonnetaan yrityksen visiosta ja strategiasta ja sen avulla voidaan hyvin kytkeä henkilöstömittarit yhteen liiketoiminnan mittareiden kanssa. BSC:ssä suorituskykyä tarkastellaan neljästä näkökulmasta: talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta. Kaikissa näissä näkökulmissa yritys määrittelee päämäärän ja tavoitteet mittareille. Päämäärästä tulee käydä ilmi, mitä yritys haluaa saada aikaan. Päänvaivaa aiheuttavat hyvien ennakoivien mittareiden tunnistaminen ja kehittäminen. BSC perustuu oletukselle että yrityksen lopullinen päämäärä on osakkeenomistajien varallisuuden kartuttaminen. Tämän päämäärän toteutumista seurataan talousperspektiivin kautta. (Kankkunen, ym. 2005 104; Kauhanen 2010, 41; Lönnqvist ym. 2006, 34 – 36.)





Kuvio 5. Balanced Scorecard (mukaillen Kaplan ja Norton).

Useinkaan yrityksessä olevat ongelmat eivät johdu huonosti laaditusta strategiasta vaan siitä, että valittua strategiaa ei pystytä toteuttamaan. BSC:n lähtökohtana on noudattaa selkeää ja tiedostettua strategiaa, jonka avulla pystytään määrittelemään ja selkeyttämään strategiat niin, että niissä myös voidaan onnistua. BSC mittariston avulla strategia on tarkoitus muuttaa toiminnaksi. Olisi tärkeää, että ihmiset, jotka laativat yrityksen strategian, laatisivat myös yrityksen vuosibudjetin. Näin toimimalla ei mietittyjen strategisten linjausten merkitys ja vaikutus jäisi epäselviksi. BSC:tä apuna käyttäen yritys pystyy määrittelemään yksityiskohtaisesti, mitä strategialla ja strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. Tulee myös käydä ilmi, kuinka tiheästi tavoitteeksi asetettu tuottava kasvu aiotaan toimeenpanna.

Taloudellinen näkökulma: Yrityksen taloudellinen tila näkyy kannattavuutena, maksuvalmiutena ja vakavaraisuutena. Taloudellisen näkökulmaa apuna käyttäen pystytään määrittelemään tavoitteet ja mittaamaan yrityksen taloudelliseen tilanteeseen liittyviä ratkaisevia asioita, kuten tuottavuutta, kassavirtaa, kasvua tai sijoitetun pääoman tuottoa. Näiden taloudellisten mittareiden avulla pystytään selvittämään, kuinka hyvin stra-

tegiassa on onnistuttu taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Taloudelliset mittarit voivat määrittellä tavoitteet menneisyydessä onnistumisen perusteella, mutta hyvien ennakointien mittareiden määrittely on vaikeaa. Tulevaisuutta kuvaavia mittareita voi olla esimerkiksi annetut ja saadut tarjoukset. Taloudelliseen näkökulmaan voi siis kytkeytyä sekä kasvu- että tuottavuusstrategioihin liittyviä tavoitteita ja mittareita.

(Laamanen 2005, 108, 120 – 124; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 19, 25.)

**Asiakasnäkökulma:** Asiakasnäkymän perusmittareilla ei ole nähtävissä kovinkaan paljon poikkeavuutta eri organisaatioissa. Asiakasnäkymän perusmittareita ovat asiakastyytyväisyys ja – uskollisuus, markkinaosuus sekä uusien asiakkaiden lukumäärä. Näillä mittareilla yrityksellä on mahdollista mitata, kuinka hyvin markkinoilla ja asiakasrajapinnassa on onnistuttu. Tässä näkökulmassa on toinenkin mittari, jota voidaan kutsua asiakaslupauksen mittariksi. Tämä mittari etsii vastausta siihen, mitä yritys voisi tarjota asiakkailleen, jotta asiakkaat pysyisivät tyytyväisinä ja ostouskollisina. Mittarin avulla pyritään myös etsimään vastausta siihen, miten uusia asiakkaita taivutellaan halutun markkinaosuuden saavuttamiseksi. Asiakkaan valintaan vaikuttaa muun muassa hinta, laatu, asiakaspalvelu ja yrityksen imago.

Asiakaslupauksen mittarista tulisi käydä ilmi se, miten yritys pyrkii menestymään kilpailussa eli mikä on yrityksen kilpailustrategian ydin. Asiakaslupauksen mittarissa näkökulma on enemmänkin siis asiakkaan, kuin yrityksen. Harmittavan usein yritykset keskittyvät vain asiakasnäkökulman perusmittareihin. Tämä merkitsee sitä, että usein BSC:t rakennetaan mittaamisen, ei johtamisjärjestelmän näkökulmasta. Mittariston lähtökohdasta riippumatta, tulisi sen vahvistaa yrityksen kilpailustrategiaa. Mittariston sopiessa toiminnasta riippumatta yritykselle, kuin yritykselle on mittaristo todennäköisesti määriteltä liian ylellisellä tasolla. (Malmi ym. 2006, 26 -27.)

**Prosessien näkökulma:** Sisäisten prosessien näkökulmassa on syytä mitata sellaisia toimintatapoja, joissa on menestyttävä erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan. Prosessinäkökulma saattaa erottaa BSC:n muista mittareista. Näkökulma tuo hyvin ilmi eri liiketoimintaprosessien strategisia etuja, jotka tuottavat tyytyväisyyttä asiakkaisissa, että omistajissa. Tilaus- ja toimitusprosessin lisäksi uusien palveluiden tai tuotteiden innovointiprosessi ja myynnin jälkeinen palve-

luprosessi voivat korostua kilpailuedun luojina. Yrityksellä pitäisi olla valmiuksia kiinnittää huomiota myös uusiin prosesseihin, olemassa olevien prosessien lisäksi. Ehkäpä juuri uusien ja tulevaisuutta luovien prosessien tarkoitusta painottaakseen Kaplan ja Norton ovat halunneet jakaa yrityksen sisäiset prosessit neljään ryhmään: toimintaprosessit, asiakasprosessit, innovaatioprosessit sekä lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit. Strategian tulisi määrittää, mikä tai mitkä prosesseista kulloinkin otetaan seurannan kohteeksi yrityksen BSC:hen. Kilpailustrategiasta riippuen BSC:ssa mitattavat prosessit voivat vaihdella. (Malmi ym. 2006, 27 - 28.)

Oppimisen- ja kehittymisen näkökulma: Oppimisen- ja kehittymisen näkökulmassa mittareiden tarkoitus on informoida, kykeneekö yritys tulevaisuudessa tuomaan arvoa omistajille ja kehittymään. Tämänhetkinen osaaminen, tietotaito ja käytössä olevat järjestelmät eivät todennäköisesti sellaisenaan pysty vastaamaan tulevaisuuden tuomiin haasteisiin. Olisi tärkeää, että tämän näkökulman mittarit olisivat määritelty sisäisten prosessien kehitystavoitteiden ja asiakkaiden tulevaisuudessa asettamiin vaatimuksiin perustuen. Organisaation kasvun ja oppimisen lähtökohtana ovat ihmiset, järjestelmät ja yrityksen toimintatavat. Näistä asioista syntyy organisaation aineeton pääoma, joka muodostuu inhimillisestä (yksilön kompetenssit), rakenne- (organisaatiokulttuuri, toimintamallit, tietojärjestelmät) ja suhdepääomasta. (arvoketjun sidosryhmäverkosto.)

Mittareita voivat olla muun muassa henkilöstön tyytyväisyys, vaihtuvuus ja koulutukseen laitettu aika. Työntekijöiden osaamista ja kykyä käsitellä strategisia järjestelmiä pystytään myös mittaamaan. Mittaaminen on kuitenkin ongellisempaa, kuin esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyttä kuvaavien mittareiden luonti.

Onkin todistettu käytännössä, että juuri oppimisen- ja kasvun näkökulma ovat BSC:n vaikein osio. Mitattaessa aineetonta pääomaa mittaamisen tulokset saattavat konkretisoitua vasta pidemmän ajan kuluttua talousnäkökulmaan. Mittariston kannalta katsottuna tänä vuonna tehtävät panostukset näkyvät tuloksina vasta myöhemmin esimerkiksi ensi vuonna. Stenbergin tutkimuksesta selvisi, että jos ja kun yritys hyödyntäisi aineetonta pääomaa kilpailuetuna, tulisi sen kehittämisen ja käytön tuottaa uutta ja idearikasta tietämystä, jota on vaikea jäljitellä. Yritysten olisi otettava myös näiden asioiden mittarit osaksi johtamisjärjestelmää. (Stenberg 2012, 24, 77.)

Kaplan ja Norton ovat esittäneet monia mielipiteitä siihen miksi BSC toimintamallia kannattaa hyödyntää. BSC antaa helposti ymmärrettävissä olevan kehyksen, joka elävöittää yrityksen vision ja strategian. Mittaristo on suuntautunut tulevaisuuteen, joka mahdollistaa pitkän aikavälin taloudellisen suunnittelun parantamisen, painottaa asiakslähtöisyyttä sekä luo puitteet keskittyä uusien sisäisten prosessien tunnistamiseen. BSC suorittaa tasapainon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden, raha- ja ei rahamääräisten mittareiden sekä eri näkökulmien välillä. BSC:tä apuna käyttäen myös vision ja strategian informointi yrityksen alemmille organisaatiotasoilta paranee. Kaiken lisäksi mittaristo mahdollistaa myös avainhenkilöstön tarpeiden esille tuonnin (Malmi ym. 2006, 28 – 30, 49.)

## 5.5 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn mittaaminen, tulisi huomioida osana toiminnan ohjausta sekä apuvälineenä henkilöstöjohtamisessa. Suorituskyky voidaan määritellä kyvyksi saavuttaa yritykselle asetetut taloudelliset tavoitteet. Mittaamalla yrityksen suorituskykyä saatetaan saada avarampi näkemys yrityksen toiminnasta ja sen menestyksestä tehtyjen tuotoksien avulla.

Suorituskyvyn mittaaminen liittyy olennaisesti myös henkilöstöjohtamiseen, silloin kun sen avulla selvitetään koko organisaatiolle yrityksen visio, strategia ja tavoitteet. Suorituskyvyn mittaamisesta käytetään myös termiä tasapainotettu mittaaminen. Samassa yhteydessä on puhuttu myös strategisesta mittaamisesta tai kokonaisvaltaisesta mittaamisesta sen mukaan mitä asiaa on haluttu painottaa eniten.

(Kujansivu ym. 2007, 13; Valtonen ym. 2008, 5.)

Suorituskykyä voidaan lähestyä kahdelta kannalta; painopiste voi olla joko henkilön suorituksessa, jolloin tarkastellaan henkilön onnistumista ja saavutuksia tai organisaation suorituskyvyssä. Mitattaessa henkilön suoritusta, mittaamisen avulla pystytään seuraamaan, toteutuiko henkilön suoritus halutulla tavalla. Näin voidaan myös henkilön suoritusta palkita sekä kehittää. Kun taas mitataan organisaation suorituskykyä saavuttaa asetetut tavoitteet, tarkastelun kohteena ovat todennäköisesti resurssit, niiden käyttö

ja laatu. Olennaisinta ovat kuitenkin potentiaalinen ja kapasiteetin arviointi. (Ukko ym. 2007, 3.)

Suorituskyvyn mittaaminen korostaa mittauksen vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen ja suorituskyvyn mittaaminen keskittyy yhä enemmän aineettoman pääoman mittaamiseen. Aineettoman pääoman mittaaminen korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa henkilöstön osaamisella on suuri merkitys, jotta yritys voi menestyä. Todellista arvoa mittaamisella saadaan, jos saadun tiedon avulla, riittävän luotettavasti pystytään määrittämään aineettomien tekijöiden arvoa ja vaikutusta liiketoiminnassa. Kun ymmärrys lisääntyy, pystytään arvioimaan myös organisaation kasvukykyä tai ennalta arvaamaan tuloskehitystä. (Lönqvist ym. 2006, 26 – 27, 47; Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 119.)

Mitattaessa suorituskykyä on henkilöstölle ja organisaatiolle asetettava tavoitteet. Tavoitteet eivät saa olla mahdottomia saavuttaa ja työntekijöiden tulee ne myös ymmärtää. Muussa tapauksessa saattaa tuloksena olla vain turhautuminen, eikä tavoitteita saavuteta.

Kamenskyn (2010, 209) mukaan organisaatioissa keskitytään tavoitteita asetettaessa lähinnä taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä kertoo paljon yritysten taloudellisesta luonteesta, mutta taloudelliset tavoitteet eivät kuitenkaan yksin riitä antamaan yritykselle sellaisia valmiuksia, joilla luodaan, toteutetaan ja uudistetaan yrityksen strategiaa. Suorituskykyä mitattaessa ei mitata vain kannattavuutta ja tuotantoa, vaan voidaan mitata esimerkiksi työssä jaksamista. Taloudellisten mittareiden avulla pystytään tarkastelemaan menneitä vuosia, mutta rinnalle tarvitaan myös mittareita, jotka ennustavat tulevaa. Näin toimintaa voidaan menestyksekkäästi jatkaa ja kehittää. (Ukko ym. 2007, 5, 24.)

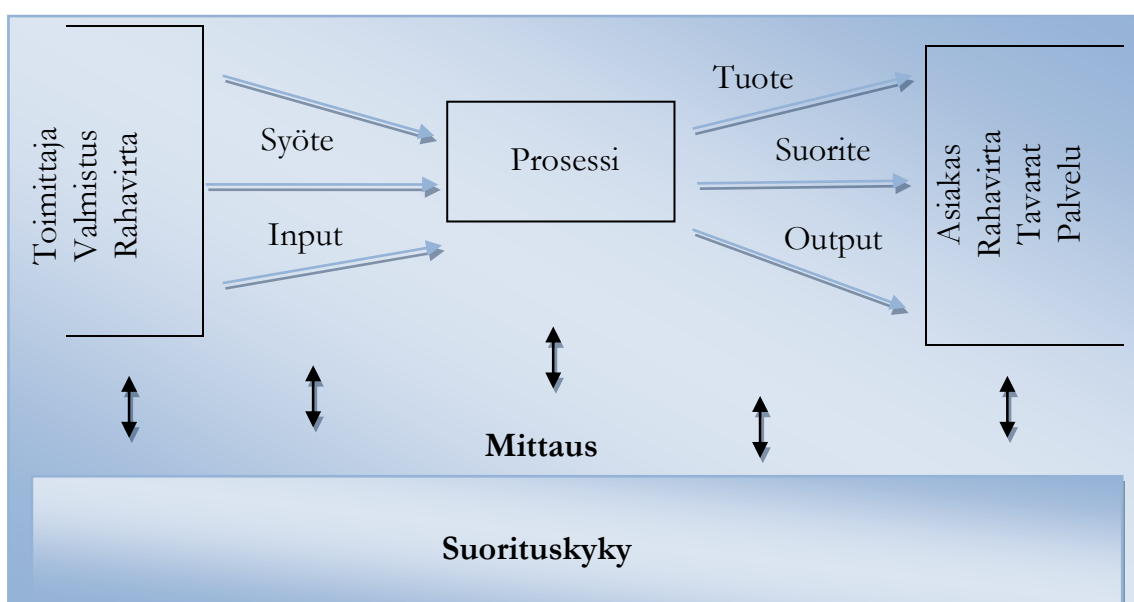
Onnistuneen motivoinnin takana on onnistunut viestintä. Kaikkien tavoitteiden ja mittareiden esittäminen antavat henkilöstölle kattavan kuvan siitä, mistä organisaation toiminnassa on kysymys ja mihin suuntaan ollaan menossa. Näin toimimalla henkilöstölle luodaan selkeä mielikuva siitä, miten he voivat omalla työpanoksella auttaa yritystä

pääsemään asetettuihin tavoitteisiin ja sitä kautta menestymään. (Kaplan & Norton 2009, 169.)

Viestinnän rooli korostuu silloin, kun suorituskyvyn mittausta aloitetaan. Henkilöstölle on tärkeää perustella asianmukaisesti miksi suorituskykyä yrityksessä mitataan. Kun henkilöstö pääsee osallistumaan mittariston suunnitteluun, pääsevät he sitä kautta myös vaikuttamaan asioihin. Henkilöstölle tulee tunne, yksilön vaikuttamismahdollisuuksista ja he myös sitoutuvat siihen mitä on asetettu tavoitteiksi. Suorituskyvyn mittaamisessa on muitakin tärkeitä seikkoja, kuin tavoitteisiin pääseminen ja vaikutusmahdollisuudet. Erittäin tärkeä seikka, liittyy palkitsemiseen ja sen kytkemisen suorituksen mittaamiseen. (Ukko ym. 2007, 37 – 38.)

## 5.6 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen

Prosessien mittariston rakentaminen ei ole itsestäänselvyys ja usein mittariston rakentamisessa kohdataan ongelmia, jos ei olla paneutuneita niihin asioihin, mitä todella halutaan seurata ja joilla on merkitystä yrityksen liiketoiminnalle. Suorituskykyä yrityksissä mitataan monessa tarkoituksessa, muun muassa talouden tehokkuuden, asiakastyytyvyyden ja motivaation näkökulmista. Alla olevassa kuviossa (kuvio 6) on esitelty miten prosessin suorituskyky voi liittyä asiakkaisiin, tuotteisiin (output), toimintoihin, resursseihin, syötteisiin (input) ja toimittajiin. (Laamanen 2003, 149.)



Kuvio 6. Suorituskyky mittaaminen ja prosessi (mukaillen Laamanen 2003, 152).

## 5.7 Osaamisen mittaaminen

Henkilöstön johtamisessa huomioon otettavia asioita ovat myös osaamisen mittaaminen ja osaamiseen liittyvät riskitekijät. Yritys voi menestyä, jos se omaa kriittisten menestystekijöiden edellyttämää osaamista. Näin ollen osaamisen johtaminen on yksi yritysten menestyksen kulmakivistä ja organisaatiolle olennainen kilpailuedun lähde. Osaamisen johtaminen on yritykselle strateginen kysymys ja sillä tulisi olla merkityksellinen rooli yritysten johtamisjärjestelmässä. (Laamanen 2003, 179 – 180.)

Kujansivun ym. (2007, 112 - 113) mukaan henkilöstön osaamista täytyy osata hyödyntää. Henkilöllä voi olla motivaatio ongelmia tai työntekijä työskentelee sellaisissa tehtävissä, ettei hän pääse hyödyntämään osaamistaan kunnolla. Osaamisen mittaaminen on lähtökohtaisesti hankalaa, sillä osaamista on vaikea määritellä tai luokitella. Mitattaessa osaamista tulisi määritellä, millaista on hyvä osaaminen ja milloin työntekijä hallitsee työtehtävänsä sillä tasolla, että voidaan sanoa työntekijän täyttävän määrittelyssä vaadittavat edellytykset. (Jääskeläinen 2005, 10.)

Osaaminen liittyy asioihin, joita ihminen tietää ja osaa. Henkilökohtainen osaaminen kasvaa opiskelemalla ja kokemuksen kautta. Jokaisen henkilökohtaista osaamista on suhteellisen helppo mitata, mutta lisäksi osaamista on tiimeillä ja osastoilla, jolloin parhaimmillaan se on paljon enemmän, kuin yksilöiden erillistä osaamista. Tekemällä yhteistyötä saadaan tuotettua ideoita, joita yksilö ei yksin pystyisi tuottamaan. Lisäksi on vielä organisaation osaamista, joka sisältää yrityksen tietovarastot ja prosessit. (Tuomi & Sunkin 2012, 51 – 52.)

Kun osaamista halutaan mitata, voidaan päättää, mitataanko suoraa vai epäsuoraa osaamista. Epäsuoran osaamisen mittaaminen voi liittyä koulutuksiin, joihin henkilö osallistuu. Tällöin koulutuksen tiedetään välillisesti vaikuttavan henkilön osaamiseen. Pelkkä koulutuspäivien mittaaminen ei kuitenkaan välttämättä anna sen suurempaa informatiivista tietoa, sillä se ei kerro todellisuudessa sitä, oppiko henkilö mitään osallistuessaan koulutukseen. Suora mittaaminen liittyy taas henkilön todelliseen kykyyn osata jokin asia. (Jääskeläinen 2005, 29 – 30.)

Aineettoman pääoman mittaaminen on haastavaa, mutta mittaamisen avulla saadaan selvitettyä yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä asioita: yrityksessä olevan aineettoman pääoman tila, minkälaista aineetonta pääomaa yrityksellä jo on, mikä on sen taso, miten se on kehittynyt, ja kuinka sitä voitaisiin edelleen kehittää. Aineettomille tekijöille on kuitenkin aina lähtökohtaisesti hankalampaa löytää oikeanlaista määrittelyä, koska kohde on näkymätön. Senpä vuoksi usein aineetonta pääomaa mitataan välillisesti muun muassa koulutukseen käytetyillä resursseilla. Myös erilaiset asiakaskyselyt ja mainekartoitukset ovat keinoja mitata aineettoman pääoman tasoa. (Lönnqvist ym. 2010, 134 - 137.)

Tämän perusteella voidaan sanoa, että suora osaamisen mittaaminen on parempi keino mitata henkilön osaamista, mutta silloinkin tulee mietittäväksi, millä tavoin tietoa halutaan kerätä ja mikä on järkevin tapa esittää se henkilöstölle. Mittaaminen voidaan toteuttaa erilaisten testien avulla, joissa testataan tosiasiallisesti henkilön osaamista tietyllä osa-alueella tai vaihtoehtoisesti kyselemällä tai haastatteleamalla. Tuloksien perusteella voidaan laskea tunnuslukuja. (Jääskeläinen 2005, 29 – 30.)



## 6 Case: Yrityspalvelu

Alko Oy on Suomen valtion kokonaan omistama alkoholiyhtiö, jolla on Suomessa yksinoikeus yli 4,7 % alkoholia sisältävien juomien vähittäismyyntiin. Alkolla oli vuoden 2012 lopussa 350 vähittäismyymälää ympäri Suomea. Myymälöiden lisäksi asiakkaita palvellaan 120 tilauspalvelupisteessä, jotka sijaitsevat pääsääntöisesti pienillä paikkakunnilla. Henkilökunnan määrä on 2594 ihmistä, joista 135 työskentelee Helsingin Salmisaarella sijaitsevassa pääkonttorissa. Myymälät ovat jaettu 11 alueeseen, joita johtavat aluepäälliköt.

Alko on asettanut vastuullisuuden ohella tavoitteekseen hyvän asiakaspalvelun sekä taloudellisen tehokkuuden. Arvolupauksia yhtiö on asettanut viisi; vastuullisuus, yhdessä onnistuminen, tuloksellisuus, palveluhenkisyys sekä osaaminen. Nämä lupaukset ohjaavat henkilökunnan päivittäistä toimintaa ja niistä on johdettu myös myymälöiden kehityssuunnitelmat sekä henkilökunnan kannustinjärjestelmän tavoitteet. Palkitseminen toteutetaan vuosittain Alkon hallituksen hyväksymän kannustinjärjestelmän pohjalta, jonka tehtävänä on kannustaa ja palkita henkilökuntaa Alkon strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Itse järjestelmä ja sen mitattavat asiat pohjautuvat Alkon strategiaan ja siinä huomioidaan Alkon arvot.

Kannustinpalkkio maksetaan rahana, jonka määrään vaikuttavat jokaisen vuosiansiot. Myyjien palkkiot ovat enintään 3 prosenttia vuosiansiosta. Kannustinjärjestelmän piiriin kuuluvat kaikki alkolaiset, pois lukien Alkon johtoryhmän jäsenet. Kannustinjärjestelmän tavoitteet voidaan saavuttaa vain toimimalla yhdessä, yksilösuorituksia ei palkita. (Alkon intranet, 16.8.2013).

### 6.1 Yrityspalvelun esittely

Alkon Yrityspalvelu sijaitsee Helsingin Konalassa, kauppakeskus Ristikon tiloissa. Myymälä on 1990-luvun puolivälistä lähtien erikoistunut palvelemaan yritysasiakkaita koko maassa. Yritysasiakkaiden vaatimustaso nousi tuolloin merkittävästi etenkin pääkaupunkiseudulla, jolloin asiakkaat halusivat saada tilaamansa tuotteet mm. suoraan kuljetettuna yritysosoitteisiin. Myös Alkon sisällä tehokkuusajattelu oli kasvanut uusien

toimintaa ohjaavien mittareiden myötä. Huomattiin, että palveluita ja toimintoja keskitämällä kyettiin tehostamaan, kehittämään ja yhtenäistämään yritysasiakkaiden palveluita.

Ensimmäinen askel sisäisten toimintojen ja logistiikan kehittämiseksi otettiin, kun Arkadian tilat kävivät ahtaaksi ja Yrityspalvelut siirrettiin Alkon Helsingin Itä-Pasilan yhteyteen. Myymälän logistinen sijainti oli selkeästi keskustan myymälää parempi aina lastauslaitureita myöden. Itä-Pasilassa toiminta kehittyi merkittävästi kun käyttöön otettiin yritysasiakkaille tarkoitettu sähköinen tilauskanava. Se mahdollisti tilaus- ja toimitusketjun nopeutumisen, mm. asiakkaat saivat tilaamansa tuotteet nopeammin. Samaan aikaan Alkossa kiinnitettiin aiempaa enemmän huomiota erilaisiin mittareihin, kuten varastonkiertoon sekä palveluasteeseen. (H4)

Toimintatavat olivat Itä-Pasilassa pääpiirteittäin samanlaisia, kuin muissa Alkon myymälöissä, poikkeuksena yritysasiakkaille suunnatut puhelin- ja kuljetuspalvelut. Alkon toiminnanohjausjärjestelmässä tuotteiden tilaaminen tapahtuu ennusteiden perusteella. Yritysmyyntissä tällainen tilaustapa aiheutti yrityspalvelulle ylimääräistä työtä, sisäisen logistiikan muodossa sekä kasvavana varastoarvona. Alkon johtoryhmä päättikin aloittaa projektin, jossa tavoitteena oli luoda tilat, tietojärjestelmät ja toimintatavat sellaisiksi, että ne palvelevat ensisijaisesti Alkon yritysasiakkaita. Yrityspalvelun toimitilat päätettiin logistisista syistä keskittää kauppakeskus Ristikoon.

Yrityspalvelussa käytössä olevaan toiminnanohjausjärjestelmään tehtiin projektin aikana muutoksia ja merkittävin muutos oli tilaus- ja toimitustavan muuttaminen. Ennen muutosten käyttöönottoa, tilaukset tehtiin tavarantoimittajilta menekin ennusteiden mukaan. Uudessa toiminnanohjausjärjestelmässä tuotteet tilataan tavarantoimittajilta asiakkaiden tilausten mukaan. Tämä järjestelmämuutos puolitti varastonarvon ja kasvatti varastonkiertoa. Itä-Pasilassa oli erillinen varasto ja sen yhteydessä myymälä. Ristikon toimipisteessä varastoitavat tuotteet siirrettiin myymälätilaan, jolloin myös noutavat asiakkaat voivat itse keräillä tuotteet.

Myös tuotteiden tilaus- ja toimitusrytmiin tehtiin muutos. Vanhassa mallissa tavarantoimittajat toimittivat tilatut tuotteet kahden arkipäivän kuluttua Yrityspalveluun ja tällä

hetkellä kaikki tavarantoimittajat toimittavat tuotteet seuraavana arkipäivänä. Ristikon avaamisen jälkeen oli tavoitteena keskittää kaikki kuljetukset yrityksille Ristikoon, purkamalla paikalliset kuljetussopimukset. Tuo tavoite täyttyi vuonna 2012 ja nyt Yrityspalvelu palvelee yritysasiakkaita koko maassa, pois lukien Ahvenanmaa, jonne ei ole mahdollista toimittaa tuotteita verorajan vuoksi. (H4)

## 6.2 Yrityspalvelun toiminta

Yrityspalvelun tehtävänä on palvella Alkon yritysasiakkaita koko maassa. Yrityksille tarjottavia palveluita ovat kuljetus-, lahjapaketointi- ja juomaneuvontapalvelut sekä yrityksille tarjottavat viinikurssit. Alkolla on alkoholilain (8.12.1994/1143) suoma yksinoikeus kuljettaa alkoholijuomia maksua vastaan.

Merkittävä osa Yrityspalvelun toiminnasta on asiakkaiden juomatilausten käsittelyä, puhelinpalvelua sekä valmiiden tilausten keräämistä kuljetusta varten. Tämän toiminnan varmistamiseksi Yrityspalvelussa on normaaliin Alkon toiminnanohjausjärjestelmään ja logistiikkaan tehty muutoksia, joiden tehtävänä on mahdollistaa asiakkaiden joustava ja nopea palvelu. Tuotteiden tilaaminen tavarantoimittajilta tapahtuu asiakastilausten mukaan, jolloin puhutaan imuvarastosta. Muissa Alkon toimipisteissä tuotteet tilataan mekin ennusteiden mukaan. Joulusesonki on vuoden suurin sesonki ja tuolloin tilaus- ja toimitusrytmi on nopeimmillaan 12 tuntia.

Yrityspalvelun käyttämään toiminnanohjausjärjestelmään on liitetty Logia Softwaren hallinnoima Logius -sähköinen tilauskanava. Alkon luottoasiakastilin hankkineet yritysasiakkaat voivat tehdä tilauksensa sähköisesti, jolloin juomatilaus kulkeutuu suoraan toiminnanohjausjärjestelmään, ilman käsittelyn mahdollisesti aiheuttamia viiveitä. Myös sähköpostitse on mahdollista tilata, jolloin henkilökunta vie kaikki asiakkaiden tekemät tilaukset Logius- järjestelmään.

Kun tilaus on kaikilta osin valmis kerättäväksi, henkilökunta tilaa Itellan hallinnoiman Prinetti – kuljetustilausjärjestelmästä tuotteille kuljetuksen asiakkaan haluamaan yritysosoitteeseen. Prinetti on yhdistetty osaksi Alkon toiminnanohjausjärjestelmää, jolloin koko asiakastilausprosessi on kokonaisuus. Yrityspalvelun prosessi (liite 1) päättyy tuot-

teiden keräilyyn ja myymiseen, joka tapahtuu toiminnanohjausjärjestelmässä. Asiakas saa sähköpostiinsa tilausvahvistuksen, josta selviää tilatut tuotteet, määrät, loppusumma, veroerittely ja mahdolliset viitteet.

## 7 Alko strategia

Alkon strategian hyväksyy yhtiön hallitus ja strategiset tavoitteet ovat johdettuja yhtiön perustehtävästä. Alkon tehtävänä on kokonaisvastuullinen myynti, joka on tasapainossa laadukkaan ja hyvän asiakaspalvelun sekä tehokkaan toiminnan kanssa. Alkon henkilökunnan jokapäiväistä toimintaa ohjaa hallituksen määrittelemät arvot: vastuullisuus, palveluhenkisyys, osaaminen, yhdessä onnistuminen sekä tuloksellisuus. Tavoitteena on olla vastuullinen ja Suomen paras vähittäiskauppa. Näistä asioita ja tavoitteista Alko viestii ja kertoo aktiivisesti sidosryhmilleen, kuten asiakkaille, tavarantoimittajille, maantuoja- ja yhteistyökumppaneille sekä henkilökunnalle julkaisuissaan ja erilaisissa tilaisuuksissa. Strategiasta on johdettu myös henkilökunnan kannustinpalkkauksen tavoitteet sekä mittarit. Vuosikertomuksessa on kerrottu seikkaperäisesti tavoitteista ja niiden mittaustuloksista.

Selkeän strategian avulla Alko voi esittää henkilökunnalleen heidän toiminnan merkityksen yhtiölle tärkeiden tavoitteiden saavuttamisessa. Alkolla on tarkka ja tavoitteellinen viestintäsuunnitelma strategian jalkauttamiseksi henkilökunnalle. Esimiehet ovat strategian eteenpäin viemisessä avainasemassa ja siksi heidän johtamistaitokoulutukseen on panostettu merkittävästi. (Alkon intranet 2013).

Jyrin kokemuksen mukaan Alkon strategia on viime vuosien aikana tullut käytännönläheisemmäksi. 2000-luvun alussa strategiat olivat suuria kokonaisuuksia, joilla ei aina ollut konkreettista kosketuspintaa käytännön työhön. Jyrin tietojen mukaan Alkon edellinen toimitusjohtaja Jaakko Uotila aloitti määrätietoisen strategiatyön, jonka tavoitteena oli selkeyttää Alkon strategisia tavoitteita.

### 7.1 Vastuullisuus

Vastuullisuus on Alkon toiminnan kannalta selkeästi tärkein arvo. Alkoholijuomayhtiön toiminnan tavoite määritellään tarkasti jo alkoholilaisissa. Tavoitteena on toiminnan avulla vähentää alkoholihaittoja. Vastuullisuus on jaettu osiin, joista osa on henkilökunnan arkipäivän työtehtäviä ohjaavia, kuten vastuullinen asiakaspalvelu. Käytännössä tämä tarkoittaa ikäraja-, päihtymisepäily- ja välittämispäilytarkistuksia myymälöissä. Alko

vaikuttaa myös erilaisissa alkoholipoliittisissa ohjelmissa, joiden tavoitteena on vähentää alkoholihaittoja.

Taloudellinen vastuu pitää sisällään tehokkaan, läpinäkyvän ja tasapuolisen toiminnan. Kaikki Alkossa myytävät tuotteet ovat maahantuojien tai vastaavien edustajien hinnoittelema. Näin Alko kohtelee kaikkia tavarantoimittajia tasapuolisesti ja kuka tahansa voi tarkistaa tuotteen katteen tai vastaavan Alkon verkkosivuilla olevan hinnoittelutaulukon avulla.

Alkolla on sosiaalinen vastuu henkilöstöstä ja sen hyvinvoinnista sekä tasa-arvoisesta kohtelusta. Yhtiö on panostanut viime vuosien aikana merkittäviä summia henkilöstön hyvinvointiin ja tavoitteena on ollut olla Suomen paras työpaikka. Alko on myös sitoutunut noudattamaan eettisiä toimintatapoja tuotteita hankkiessaan. Alkon omistama puolueeton laboratorio ACL varmistaa tuotteiden turvallisuuden ja korkean laadun. Laboratorion puolueettomuutta ja laatua tutkii riippumaton tutkimuslaitos.

Alkon erityisasemasta johtuen sidosryhmäyhteistyö on yhtiölle hyvin merkityksellistä. Yhtiötä tulee hallita hyvien hallintoperiaatteiden mukaisesti ja tätä toimintaa varmenneetaan sisäisellä valvonnalla ja tarkastuksilla.

Ympäristövastuu on merkittävässä roolissa alati muuttuvien ja tarkentuvien ympäristöjärjestelmien ja – ohjeiden johdosta. Alkossa ollaan käyttöönottamassa kaikki toimipisteet kattava ISO 14001 – ympäristöohjelma. Vastuullisuusviestintää toteutetaan monella tapaa; niin arkipäivän puheissa myymälöissä ja pääkonttorissa, kuin erilaisissa julkaisuissa, kuten Hinnasto- ja alko.fi -sivut. (Alkon intranet 2013).

## **7.2 Palveluhenkisyys**

Palveluhenkisyys ohjaa osaltaan kohti Alkon strategisia tavoitteita. Henkilökunnalta odotetaan yksilöllisesti palvelevaa otetta asiakkaiden kanssa sekä hyvää ruoka- ja juomaosaamista. Asiakaslähtöinen toiminta ohjaa asiakaslähtöistä ja monipuolista tuotevalikoimaa sekä määrittää myymäläympäristöjen suunnittelua.

Palvelua ja sen laatua mitataan säännöllisesti kattavalla Mystery Shopping – käynneillä sekä erilaisilla puolueettomilla Gallup-tutkimuksilla. Yksilöllisellä palvelukokemuksella halutaan asiakkaan tuntevan asioinnin joustavaksi ja ammattitaitoiseksi. Jyrin kokemuksen mukaan Mystery Shopping – käynnit ja ennen kaikkea mittariston jatkuva kehittäminen on helpottanut ihmisten tavoitteellista johtamista. (Alkon intranet 2013)

### **7.3 Osaaminen**

Arvoista osaaminen on määritelty haluksi oppia uutta, olla uudistuskykyinen sekä ammattitaitoinen. Osaamisen kasvattamisella tavoitellaan myös työmotivaation paranemista. Oppimista tuetaan erilaisin keinoin, kuten verkko-opiskelulla ja monipuolisilla kursseilla. (Alkon intranet 2013).

### **7.4 Yhdessä onnistuminen**

Yhdessä tekemällä ja toimimalla on mahdollista saavuttaa haasteelliset tavoitteet. Tavoitteena on myös sitouttaa ihmisiä yhdessä tekemiseen sekä arvostaa toista ihmistä ja hänen työpanostaan. Jokaiselta alkolaiselta odotetaan vastuunkantoa toimivan työyhteisön luomiseksi. Henkilöstön johtamiseen panostetaan ja kannustetaan tekemään asioita yhdessä tasa-arvoisesti. (Alkon intranet 2013).

Jyrin tietojen mukaan koko Alkon henkilöstöä alettiin kouluttaa määrätietoisesti yhdessä tekemiseen erityisesti vuonna 2006, tavoitteena työyhteisötaitojen parantaminen. Koulutus toteutettiin Alkoa varten luodulla työyhteisötaitokoulutuksella. Itse koulutus tapahtui verkkokoulutuksena toimipaikka kerrallaan. Jyrin esimieskokemuksen mukaan kyseinen koulutus, yhdistettynä selkeisiin asiakaspalvelun strategisiin tavoitteisiin, mahdollisti mittaustulosten merkittävän parantumisen.

### **7.5 Tuloksellisuus**

Taloudelliselle toiminnalle on asetettu kunnianhimoiset ja korkeat laadulliset tavoitteet. Tehokas toiminta ohjaa jokaista työpäivää alkaen huolellisesta suunnittelusta, joiden pohjalta toimintaa voidaan edelleen kehittää. Taloudellista toimintaa mitataan moni-

puolisesti ja sitä seurataan aktiivisesti. Alkon toiminnan tulee olla taloudellisesti kannattavaa. (Alkon intranet 2013)



## 8 Strategian jalkauttaminen Alkossa

Alkon strategiaa päivitetään Alkon hallitustyöskentelyn vuosikellon mukaan alkuvuodesta, jolloin yhtiön hallitus voi hyväksyä strategian kesä-heinäkuussa. Strategia tehdään Alkossa neljäksi - viideksi vuodeksi kerrallaan ja sitä päivitetään vuosittain. Toimintaympäristön tai muun muutoksen sattuessa strategiaa päivitetään tiedossa olevia muutoksia vastaavaksi.

Nykyinen voimassaoleva Alkon strategia kattaa vuodet 2014–2018. Merkittävä osa strategiatyöstä on varmistaa, että henkilökunta saa kaiken tarvittavan tiedon strategiasta ja sen tuomista muutoksista käytännön työssä. Strategia on Alkossa pilkottu eri osa-alueiksi, jotka muodostavat myymälän kehityssuunnitelman. Kehityssuunnitelmassa on lueteltu tavoitteet, toimenpiteet ja mittaustavat. Merkittävänä osana strategiatyötä on tehdä huolellinen ja yksityiskohtainen viestintäsuunnitelma.

Henkilökunta voi sitoutua tavoitteisiin vain, jos he ymmärtävät, mitä strategian toteuttaminen vaatii heiltä päivittäisessä työssä. Hyvät ja huolellisesti mietityt strategiset suunnitelmat ja painopistealueet jäävät toteutumatta ilman henkilökunnan työpanosta. Henkilökunnan rooli on avainasemassa ja esimiesten tehtävänä on johtaa ja tukea henkilökuntaa, jotta nämä toivotut tavoitteet saavutetaan. (Alkon intranet 2013).

### 8.1 Strategian jalkauttaminen esimiehille

Päivitetty strategia ja merkittävimmät painopistealueet kerrotaan ensimmäiseksi perusteluineen esimiehille. Uusimpana toimintamallina on esimiehille pidetty puhelinpalaveri, jota tuki Alkon intranetiin samanaikaisesti viety taustamateriaali. Materiaalista selviää yksityiskohdat, perustelut ja aikataulut sekä vastuuhenkilöt, joilta voi kysyä lisätietoja. Lisäksi kaikki strategian osa-alueet ovat esillä jokaisessa henkilöstölehti Korkin numerossa.

Alkuinfon jälkeen pidetään kaksipäiväiset esimiespäivät Alkon 11 eri alueella. Näiden päivien aikana Alkon johtoryhmä keskustelee strategiasta esimiesten kanssa. Tilaisuudet ovat hyvin valmisteltuja ja esimiehille on toimitettu tarvittava materiaali ennakoon. Päivien tavoitteena on selkeyttää ja kiteyttää strategiaa. Keskustelut ohjautuvat monesti käytännön työhön ja haasteisiin.

Esimiespäivien toinen päivä on varattu aluetasolle, jolloin aluepäälliköt ja esimiehet sopivat käytännön aikatauluista. Tosien päivän tavoitteena on keskustella käytännön toimenpiteistä tarkemmin, sekä valmistaa esimiehiä vastaamaan haastaviin kysymyksiin, joita myymälöissä saattaa esiintyä. (Alkon intranet 2013.)

## **8.2 Strategian jalkauttaminen myymälöihin**

Esimiespäivien jälkeen pidetään kaikissa Alkon 350 myymälässä tiimipalaverit, joissa esimies jalkauttaa strategiaa. Tiimipalaverien tavoitteena on puhua strategiasta ja tavoitteista selkeällä ja käytännönläheisellä kielellä. Henkilökuntaa kannustetaan antamaan strategiasta palautetta ja heille järjestetään avoimia keskustelutilaisuuksia ympäri maan. Alkon strategian ja sen mittareiden jalkauttaminen noudattaa Niemelän ym. (2008, 112) tehokkaan mittaamisen mallia.

## **9 Yrityspalvelun toiminta peilattuna Balanced Scorecard-malliin**

Tutkimusta varten haastattelimme Yrityspalvelun kolmea myyjää selvittääksemme, miten toiminnassa on haastateltavien mielestä onnistuttu ja mitä asioita olisi jatkossa syytä kehittää. Haastattelumuotona käytettiin Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämää Balanced Scorecardia, jossa kysymykset esitettiin mallissa esitettyjen näkökulmien mukaisesti. Tavoitteena oli saada kokonaiskuva henkilökunnan käsityksistä näillä osa-alueilla.

Haastatteluissa ilmeni hyvin se tosiasia, että kun strategia pilkotaan eri osa-alueisiin, on henkilökunnan helpompi sitä ymmärtää. Henkilöstöstä tuntui myös luontevalta, että strategia on pilkottu eri osa-alueisiin. Henkilökunnan on silloin helpompi ymmärtää kokonaisuutta ja omaa työpanostaan suhteessa kokonaisuuteen. Erilaiset mittarit ja niiden taustalla olevat tavoitteet ohjaavat haastateltujen toimintaa ja he kokivat voivansa vaikuttaa mittareihin henkilöstökyselyiden avulla. Alkon johdon koettiin tukevan myymälöiden toimintaa ja ymmärtävän, että myymälä on yksi keskeisin toiminnan tukipilari ja myymälän sisällä oleva henkilökunta on tukipilarin rakentajia. Tämä helpottaa varmasti yrityksen asettamien tavoitteiden toteuttamista alati muuttuvissa tilanteissa.

### **9.1 Yrityspalvelun taloudellinen näkökulma**

Haastatteluissa selvisi, että taloudellinen näkökulma yhdistettiin vahvasti henkilökohtaiseen myyntityöhön ja varastonkiertoon. Myynninvaihtelut, jotka voivat Alkon toimipisteen maantieteellisestä sijainnista riippuen vaihdella suurestikin, ovat haastateltavien mielestä huomioitu suunnittelussa hyvin. Tästä esimerkkinä mainittakoon hiihtomasesonki, jolloin pohjoisessa myynti kasvaa, kun taas etelässä myynti laskee.

Haastateltavat ovat pohtineet asiakaan tarpeista lähtevää tuotteiden valitsemista, mm. miten he voivat tuottaa asiakkaille lisäarvoja ja toisaalta lisätä Alkolle kannattavampaa myyntiä. Alkon myymälöissä varaston arvo on merkittävä kustannuserä ja haastateltavat ymmärsivät hyvin varastonkierron vaikutusta tuottavuuteen. Varaston kiertonopeus koettiin olevan Yrityspalvelussa erinomaisella tasolla.

Ilmeni myös, että vaikka kustannuksia on hyvin pystytty pienentämään, on niitä edelleen henkilökunnan mielestä tarpeen tarkastella kriittisesti. Myös tulevia sesonkiaikoja tulisi suunnitella vieläkin paremmin ja tarkemmin ja käyttää hyödyksi aiemmin saatuja kokemuksia.

Strategian toteuttamisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että myyjät kokevat voivansa vaikuttaa taloudellisiin asioihin eli niin myyntityöhön, kuin kustannuksiinkin. Yrityksen menestymisen kannalta henkilökunnan tietoisuus eri toimintojen aiheuttamista taloudellisista vaikutuksista on merkityksellinen. Yrityksen kyky uudistua ja kehittyä auttaa, kun henkilökunta tiedostaa taloudelliset asiat. Oli jopa yllättävää, että kustannuksia oli niin valmiita karsimaan. Kyseessä on kuitenkin palveluvaltainen ala, jolloin työvoimakustannukset ovat yksi suurimmista menoeristä. (H1, H2 & H3.)

## **9.2 Yrityspalvelun asiakasnäkökulma**

Asiakasnäkökulma koettiin yhdeksi yrityksen keskeisimmistä näkymistä. Omista saavutuksista asiakaspalvelutyössä oltiin ylpeitä. Asiakkaan tarpeiden huolellinen selvittäminen ja asiakaspalvelun laadunmittaaminen Mystery Shoppingin – käyntien avulla koettiin hyväksi ja sen mittaristo on kehittynyt viime vuosina. Haastattelussa ilmeni myös se, että henkilökunta haluaa panostaa palveluun ilman, että sitä tarvitsisi mitata.

Asiakkaita toivottiin lisää ja henkilökunta olisi halukas myymään asiakkaille vieläkin enemmän erilaisia tarvikkeita. Omistajan näkökulmasta henkilökunnan sitoutuminen ja panostus laadukkaaseen asiakaspalveluun on tärkeää. Asiakaspalvelu on yrityksen käyntikortti, ja vaikka Alko on monopoliyhtiö, niin se silti kilpailee palveluasioissa muiden kaupanalan toimijoiden kanssa. (H1, H2 & H3.)

## **9.3 Yrityspalvelun prosessinäkökulma**

Prosessinäkökulma koettiin ennen kaikkea suunnitteluna, kuten työvuorosuunnitelmat, varastonkierron kasvattaminen ja hyllytystyö ennen myymälän avaamista. Nämä tehtävät varmistavat taloudellisen ja asiakasnäkökulman toteutumisen. Varsinkin työtehtävi-

en pilkkominen osiin ja tehtävien vastualueiden jakaminen olivat henkilökunnalle tärkeitä asioita. Tärkeäksi koettiin myös yhdessä kehittäminen ja suunnittelu.

Haastateltavien mielestä henkilökunnan ottaminen mukaan suunnitteluun parantaa onnistumisen mahdollisuutta. Koettiin myös, että käytössä olevat henkilöresurssit tulee käyttää tehokkaasti. Kehitettävää löydettiin toimiston henkilömäärän resursoinnissa niin, että henkilökuntaa saadaan tarpeen vaatiessa nopeallakin aikataululla järjestettyä toimistoon. Samoin aamun työvuovuoroa tulisi aikaistaa tunnilla, jolloin kaksi työntekijää tulisi töihin kello seitsemän. Haastateltavien mukaan tämä parantaisi tehokkuutta. (H1, H2 & H3.)

#### **9.4 Yrityspalvelun oppimisen ja kehittymisen näkökulma**

Oppimisen ja kehittymisen näkökulma oli haastateltaville mieluinen. He kokivat, että heidän osaamisen kehittymisestä huolehditaan ja sitä seurataan Alkossa monipuolisesti. Palvelu- ja tuotekoulutusta pidettiin arvossa ja selkeästi haastatteluista välittyi kuva, että he itsenäisesti myös panostavat näihin osa-alueisiin. Moni mainitsi mahdollisuuden kehittää itseään työn ohessa verkossa, koska Alkon ohjelmistot ja työkalut ovat työntekijöiden käytössä myös vapaa-ajalla.

Perusteellinen työtehtäviin perehdyttäminen nähtiin tärkeänä osana osaamisesta huolehtimisessa. Osaaminen ja yksilön kehittyminen ovat haastateltavien mukaan jatkuvasti muuttuvassa maailmassa tärkeää. Myös informaation kulkuun on panostettu ja sitä pidettiin tavoitteiden toteutumisen kannalta merkittävänä asiana. Työnantajan tekemät panostukset työhyvinvointiin koettiin henkilökunnan keskuudessa tärkeäksi; Yrityspalvelussa on tänä vuonna järjestetty kolme erilaista henkilökunnan virkistystapahtumaa.

Haastatteluissa mainittiin strategian pilkkomisen osiin lisänneen työhyvinvointia sekä työmotivaatioita. Jyrin kokemuksen mukaan alkolaiset arvostavat Alkon tarjoamia koulutusmahdollisuuksia suuresti. Alkossa on perinteisesti pidetty yllä vahvaa omaa koulutusjärjestelmää, jota on viime vuosina täydennetty verkko-opiskelumahdollisuuksin. (H1, H2 & H3.)

## Kehityssuunnitelma ja mittaaminen Yrityspalvelussa

Alkon myymälöissä sekä Yrityspalvelussa on käytössä strategiasta johdettu kehittämis- ja toimintasuunnitelma. Suunnitelmassa on kerrottu painopistealueittain tavoitetilä, toimenpiteet, kuvaus, tiedonlähde, mittaustaajuus ja mittaustavoite. Kehitys- ja toimintasuunnitelma päivitetään Alkon hallituksen mahdollisten strategialinjausten jälkeen.

Kehityssuunnitelma lomaketta käytetään asioiden kuvaamisessa henkilökunnalle. Jokainen kohta on esitetty selkeästi ja sen tavoitteena on helpottaa ja ohjata jokaisen työntekijän toimintaa. Mittaustulokset ovat numeraalisia ja niitä voi jokainen henkilöstön edustaja seurata päivittäin. Näin osaltaan varmistetaan Alkon strategian tavoitteiden toteutuminen. Vuoden 2013 kehityssuunnitelman (Liite 2) painopistealueita ovat: vastuullisuus, asiakas, henkilöstö sekä talous ja prosessit. (Alkon intranet 2013)

Kehityssuunnitelma seuraavalle toimintavuodelle julkaistaan aina vuoden lopussa, jolloin Alkon esimiehet tutustuvat ja keskustelevat siitä esimiespäivillä. Tammikuun alussa kehityssuunnitelma käsitellään jokaisen Alkon toimipisteen tiimipalaverissa ja lisäksi se toimii esimiehelle johtamisen apuvälineenä myyjien kehitys- ja tavoitekeskusteluissa. Tunnistamalla ja kartoittamalla ihmisten erilaisia vahvuuksia kehityskeskusteluissa ja viemällä kehitettäviä asioita jokaisen myyjän arkeen, on esimiehellä hyvä mahdollisuus kehittää osaamistaan. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 111 - 115.)

Esimiehen myyjille antama arvostava kannustus, ohjaus ja tuki ovat myös alkolaisen esimiehen johtamisen kulmakiviä. Palautteen antamista harjoitellaan Yrityspalvelun tiimipalaverissa. Myös myyjät antavat toistensa osaamisesta arvostavaa ja kannustavaa palautetta. Nämä palautteet käydään läpi kehityskeskustelussa ja niistä poimitaan yksi tai kaksi konkreettista kehitettävää asiaa. Tavoitteet ja painopisteet vaihtelevat strategisten painopisteiden mukaan ja tavoitteet asetetaan jokaisen Alkon myymälän omista lähtökohdista haasteellisiksi, mutta realistisiksi. Tavoitteet ovat saavutettavissa määrätietoisella yhdessä tekemällä.

Johtaminen ja laadukas esimiestyö on merkittävässä roolissa tavoiteltaessa kehityssuunnitelman mukaisia tavoitteita. Esimiehet saavat toimintavuoden aikana omilta esimiehil-

tään tukea ja tietoa omaan johtamiseensa. Alkon esimiesten koulutuksissa painopisteenä on ihmisten johtaminen sekä osaamisen tunnistaminen. Keskittymällä ihmisten johtamiseen asioiden johtamisen sijaan, voi Alko saavuttaa yhden tavoitteensa eli olemalla Suomen paras työpaikka.

## 10 Johtopäätökset

Ympäröivän maailman olosuhdemuutokset heijastuvat yrityksiin erilaisina tavoitteina. Menestyvän palveluyrityksen keskeisin voimavara on henkilökunnan osaaminen ja suorituskyky. Asiakkaiden odotukset ja markkinoiden muutokset heijastuvat yritysten kilpailutilanteeseen ja tästä syystä myös yrityksen täytyy voida vastata kilpailutilanteeseen. Muutokset ovat mahdollistaneet mahdollisuuden korvaaville palveluille sekä tuotteille, jotka tuovat omalta osaltaan haasteita kilpailutilanteeseen.

Suorituskyvyn mittaaminen on erittäin merkittävässä roolissa, kun mittaristoa suunnitellaan. Henkilöstö kannattaa ottaa mukaan suunnittelutyöhön, kun yrityksen sekä henkilöstön tavoitteita asetetaan. Henkilökunnalta saatujen kommenttien ja Jyrin kokemuksen mukaan, Yrityspalvelun henkilöstö on mukana vahvasti suunnittelussa. Henkilöstön mukana ololla varmistetaan työtyytyväisyys, työhyvinvointi, motivaatio ja halu päästä asetettuihin tavoitteisiin. Henkilöstön on helpompi sitoutua tavoitteisiin, kun he kokevat voivansa vaikuttaa asiaan ja heitä kuullaan aidosti.

Haasteluissa tuli lisäksi esiin henkilökunnan halu kehittää omaa työtään ja arvostus työnantajan panostamaan työhyvinvointiin. Näin toimimalla saavutetaan tehokkaasti ja tuloksellisesti asetetut strategiset tavoitteet. Asianmukainen viestintä ja palkitseminen viimeistelevät vielä onnistuneen suorituskyvyn mittaamisen.

Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Osaamisen mittaamisessa on haasteensa, koska osaamista on vaikeahkoa määritellä yksiselitteisesti. Yrityksissä oikeanlainen osaaminen on menestyvän organisaation ydin ja toimintaympäristön muutos edellyttää ennakoivaa ja aktiivista toimintaa ja osaamisen ylläpitämistä strategian toteuttamiseksi.

Vastuullinen ja laadukas asiakaspalvelu on yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä. Yrityspalvelun myyjät palvelevat monipuolisesti asiakkaita ja vuorovaikutustaidot näyttelevät suurta roolia. Asiakaspalvelussa haasteena on selvittää erilaisista asiakkaista, joilla kaikilla on omat vaatimuksensa ja näkemyksensä hyvästä asiakaspalvelusta.



Yrityspalvelussa asiakkaat asioivat pääsääntöisesti sähköisesti sähköpostin- tai sähköisen tilauskanavan välityksellä, jolloin fyysistä asiakaskontaktia ei synny. Toiminnan mitareista saatuun informaatioon sekä haastattelujen tuloksiin perustuen voidaan sanoa, että Yrityspalvelussa tehdään hyvää työtä ja asiakaspalvelu on mitatusti laadukasta.

Jossain asioissa löytyy silti parannettavaa ja Yrityspalvelun kannattaa vielä miettiä, miten työvuorosuunnittelua saataisiin tehostettua entisestään mm. töiden tarkemmalla aikataulutamisella ja asiakaspalvelun kehittämisellä. Lisäämällä erilaisia rooleja asiakaspalvelussa, toisi se haasteita mittaamiseen sekä ihmisten johtamiseen. Hyvällä suunnittelulla ja laadukkaalla toteutuksella lopputuloksena voisi olla entistäkin parempi asiakaskokemus.

Yrityspalvelun selkeä vahvuus on työntekijöiden vahvassa ammattitaidossa, monipuoliossa osaamisessa sekä motivaatiossa tehdä työtä asiakaslähtöisesti. Vaikka toiminnassa on edelleen kehitettävää, voidaan sanoa, että työntekijät ovat haastatteluiden sekä henkilöstötutkimuksen mukaan tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen.

Teoriaosuudessa toimme esille, miten Balanced Scorecard toimintamallin avulla strategia on tarkoitus muuttaa toiminnaksi. Kun yrityksessä mietitään ja suunnitellaan mittareita, olisi tärkeää asettaa tavoitteeksi sellaiset mittauskohteet, jotka auttavat yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista ja tukevat henkilöstöä toimimaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös henkilöstön osaamista ja hyvinvointia on syytä seurata, jolloin yritys pystyy paremmin varautumaan riskeihin, jotka liittyvät aineettomaan pääomaan.

Jotta Yrityspalvelussa pystytään saavuttamaan asetutut toimintatavat, edellyttää se onnistumista konkreettisissa asioissa. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää suunnitelmallisuutta sekä selvitystä käytössä olevista resursseista. Onnistumisen kannalta on tärkeää myös selvittää, kuka on vastuussa mistäkin, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Kun asioita on etukäteen tarkkaan suunniteltu, on asiat helpompi ottaa osaksi henkilöstön päivittäistä työtä. Ilman suunnittelua uudet toimintatavat ovat pelkkien toiveiden varassa ja suunnitelmat ovat vaarassa epäonnistua.

Alkolla on käytössä jo suhteellisen paljon mittareita. Onko kaikki Alkossa olevat mittarit tarpeellisia, sitä voidaan arvioida tulevissa projekteissa. Mittareita kannattaa kyseenalaistaa ja niitä on järkevää karsia, jos niiden informaatiossa huomataan olevan puutteita tai ne ovat epäluotettavia. Olisi tärkeää, että mittarit tuottaisivat yritykselle lisäarvoa ja tukisivat yrityksen strategiaa.

## 11 Työkaluja Yrityspalvelun henkilökunnan arkeen

Yrityspalvelun henkilöstön arvostama ja haastattelutilanteissa ilmi tullut strateginen painopiste on osaamisen kehittäminen, joka näkyy mitatusti asiakaspalvelun kehittymisenä ja positiivisena asiakaspalautteena. Alkon henkilöstöpalvelu tuottaa esimiehille runsaasti tietoa työsuhde-, palkkapalvelu-, työhyvinvointi- sekä työturvallisuusasioista, jotka omalta osaltaan edistävät ja helpottavat alkolaisen esimiehen johtamistyötä.

Henkilöstön kehittämiseen on panostettu vahvasti jo vuosia ja vuonna 2011 alkanut Ilona - työhyvinvointihanke on Alkolta ja sen työeläkevakuutusyhtiö Ilmariselta suuri panostus erityisesti esimiestyön ja johtamisen kehittämiseen sekä työhyvinvoinnin parantamiseen. Hankeen tavoitteena on parantaa seuraavia tavoitemittareita:

- henkilökunnan sitoutuneisuuden- sekä esimiestoiminnan indeksiä
- Alkon työnantajamielikuvaa
- kohottaa eläköitymisen keski-ikää
- pienentää Alkon työkyvyttömyyseläkemaksuluokkaa
- pienentää sairauspoissaoloprosenttia ja -kustannukset
- minimoida tapaturmien lukumäärä ja kustannukset

Työelämä muuttuu yhteiskunnan mukana ja on tarpeen miettiä, minkälaista osaamista tarvitaan tänään ja minkälaista lähitulevaisuudessa. Kun Alko vastuullisena työnantajana tiedostaa tämän asian, sen tarvitsee seuraavaksi miettiä, minkälaista koulutusta voidaan henkilökunnalle tarjota, jotta tulevaisuuden tuomiin haasteisiin ja tulevaan kilpailuun pystytään vastaamaan. Ilona-hanke auttaa osaltaan Alkoa saavuttamaan asettamiaan strategisia tavoitteita myös lähitulevaisuudessa.

Henkilöstöpalvelun ja erityisesti Alkon aluekoordinaattoreiden rooli on vahva rekrytointitilanteissa, kun pyritään tukemaan Alkon esimiehiä, jotta he päätyvät tavoitteiden mukaisiin päätöksiin. On hyvä miettiä miten esimerkiksi rekrytoinneissa onnistutaan ja tarvitaanko niissä mahdollisesti vielä lisää ulkopuolista asiantuntija-apua.

Alkon työntekijän näkökulmasta katsottuna nykyinen ja tuleva työelämä vaatii paljon enemmän, etenkin nuoret aikuiset osaavat vaatia työnantajalta muutakin, kuin turvallista työpaikkaa ja säännöllistä palkkaa. He vaativat työhön sisältöä, työaikoihin joustoja, työhyvinvointiin panostuksia yms. ja näihin kaikkiin haasteisiin yritysten tulee tulevaisuudessa pystyä vastaamaan ja osaavalla alkolaisella esimiehellä on tässä keskeinen rooli.

Alkon johdon ja palvelujohdon näkökulmasta katsottuna henkilöstöpalvelun ja aluekoordinaattoreiden rooli alkolaisten esimiesten tukena ja sparraajana tulee kasvamaan. Tärkeitä painopisteitä tulevat olemaan erilaisten kannustin- ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen, ihmisten johtamisen sekä Alkon organisaation rakenteiden kehittäminen sekä tiedon ja osaamisen johtaminen unohtamatta mittareiden ja tulosten seurannan kehittämistä. Selkeisiin, tavoitteellisiin ja mitattaviin strategisiin tavoitteisiin on henkilökunnan helpompi sitoutua ja tuolloin tavoitteet voidaan myös saavuttaa odotusten mukaisesti.

Esimiestyön täytyy olla osallistuvaa ja kuuntelevaa, jotta esimiestyö toimii. Palautetta annetaan rakentavasti molempiin suuntiin ylhäältä alas ja päinvastoin. Työntekijöille täytyy antaa riittävät mahdollisuudet osallistua työyhteisön toimintaan, jotta he ovat myös halukkaita kehittämään työtään. Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua, lisää se työntekijän sitoutumista, jonka vuoksi vaihtuvuus ja poissaolot ovat vähäisiä. Tällaisessa työpaikassa on helppo viihtyä.

## 12 Kehittämisideoita

Tehtyihin havaintoihin perustuen työtehtävistä on mahdollista suoriutua hyvin. Tämä tosin vaatii henkilökunnalta asioiden omaksumista ja hyvää muistamista. Yrityspalvelun prosessikuvauksesta tulisi poimia muutama tehtävä ja pilkkoa ne yhdessä henkilökunnan kanssa osiin. Ehdotamme, että asiakkaan luotollisuuden tarkistaminen ja keräily pilkotaan osiin niin, että lopputuotoksena syntyy tarkistuslista. Näiden listojen avulla myyjät voivat suoriutua työstään tasalaatuisemmin. Listoja tulisi käyttää myös uusien myyjien perehdytyksessä. Suosittelemme lisäksi näiden tarkistuslistojen liittämistä Alkon perehdytysmateriaaliin. Näiden kehitystoimenpiteiden avulla suorituksen ja osaamisen johtaminen paranee, koska tehtävät ovat selkeästi kuvattu.

Ennen kuin jotain asioita aletaan mitata, tulisi aina pohtia, mikä on mittaamisesta saatu hyöty suhteessa kustannuksiin. Kokonaan uusien mittarien suunnittelussa on tärkeää ensin priorisoida asiat. Yrityksellä saattaa olla käytössä sellaisia tietolähteitä, joita voidaan hyödyntää, eikä mittaamisesta koidu yritykselle lisäkustannuksia. Mielestämme olisi tärkeää, että asiakkaiden tilausten toimitusvarmuutta ja juomatilaustoimitusten oikeellisuutta mitataan sekä seurataan.

Yrityspalvelussa kehittämistä vaatisi myös asiakkaan tekemän juomatilauksen käsittelyajan mittaaminen. On tärkeää mitata ja tietää miten kauan henkilökunnalta kuluu aikaa asiakkaiden tilausten käsittelyyn, jotta toimintaa voidaan johtaa menestyksekkäästi. Mittariston suunnittelua kannattaa toteuttaa yhdessä henkilöstön kanssa. Näin toteutettuna yhteinen näkemys mittariston tarkoituksista ja saavutettavissa olevista hyödyistä laajentuu varsinkin, kun Alkon liiketoiminta muodostuu paljolti henkilökunnan panoksesta ja osaamisesta. Näin toimien myös henkilökunnan sitoutuneisuutta ja motivaatiota pystytään parantamaan. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että mitattu tieto siirtyy laadukkaana sekä ajallisesti oikeana ajankohtana. Mittariston avulla voidaan löytää uusia väyliä tiedon siirtämiseen tiimi- ja esimiestasolle.

Henkilökunnan toimenkuvista selviää jokaisen tehtävät. Nykyisellään toimenkuvia on kolmenlaisia; palvelupäällikkö, avainasiakasvastaava ja myyjä. Kokemuksen ja havaintojemme mukaan toimenkuvia tulisi lisätä ja erilaistaa tarvittavan osaamisen mukaan.

Toimenkuvien muuttaminen parantaisi osaamisen johtamista ja antaisi esimiehelle sekä henkilökunnalle paremmat mahdollisuudet saavuttaa Alkon asettamat tavoitteet.

Merkittävä kehityskohde on myös yritysasiakkaiden asiakaskokemusten mittaaminen. Mittaaminen voidaan toteuttaa säännöllisellä vakioiduilla mobiili- tai vastaavilla kyselyillä, joiden taustatiedoista selviää kaikki tarvittavat tiedot ilman, että asiakkaiden täytyy niitä erikseen täyttää. Mittaustuloksia tulee seurata esimiehen toimesta suunnitelmallisesti, koska niistä saatu tieto voi olla Alkon liiketoiminnan kehittämisen kannalta todella tärkeää.

Myymäläpuolen asiakaspalvelua mitataan jo nyt Mystery Shopping – käyntien avulla. Tätä mittaamistapaa voisi laajentaa niin, että myös puhelinpalvelua mitataan vastaavan kriteeristön mukaan. Näin muodostuisi kokonaiskuva asiakaskokemuksen tasosta ja toimintaa voitaisiin edelleen kehittää henkilö henkilöltä paremmaksi. Yritykselle tämä avaisi mahdollisuuden asettaa entistä tarkempia ja yksityiskohtaisempia tavoitteita jopa henkilötasolle vietyinä.

Avainsanana on nykyisen Yrityspalvelun toiminnan kyseenalaistaminen. Ottamalla henkilökunta mukaan suunnittelutyöhön on mahdollista saavuttaa yhteistyössä innovatiivisia ja jopa radikaalisti uusiutuneita toimintatapoja.

## Lähteet

Ahonen J. & Rautakorpi P. 2008. Arvoketjun johtaminen. Totuuksia tuloksellisuudesta. WS Bookwell Oy. Porvoo.

EFQM Excellence Model 2010, Laatu keskus suomenkielinen käännös.

Alkon intranet Alvari 2013

<http://alkointra.alko.fi>

Hannus J. 1993. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Heinimäki J. 4.9.2013. Myyjä. Alko Yrityspalvelut. Haastattelu. Helsinki.

Juuti P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Hansaprint Oy. Vantaa.

Kamensky M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Kankkunen K., Matikainen E. & Lehtinen E. 2005. Mittareilla menestykseen. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kaplan R. & Norton D. 2009. Strategiaverkko. Gummerus kirjapaino Oy. Helsinki.

Kauhanen J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy. Vantaa.

Kolsi P. 4.9.2013. Myyjä. Alko Yrityspalvelut. Haastattelu. Helsinki.

Kujansivu P., Lönnqvist A., Jääskeläinen A. & Sillanpää V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Gummerus kirjapaino Oy. Helsinki.

- Laamanen K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Laamanen K. 2005. Ilmiöstä tulkintaan. Johda suorituskkyä tiedon avulla. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Lönnqvist A., Kujansivu P. & Antikainen R. 2006. Suorituskyyvyn mittaaminen. Tunusluvut. Asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita Publishing Oy. Helsinki
- Lönnqvist A., Jääskeläinen A., Kujansivu P., Käpylä J., Laihonen H., Sillanpää V. & Vuolle M. 2010. Tallinna Raamaturükikoda. Tallinna.
- Malmi T., Peltola j. & Toivanen J. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovela tehokkaasti. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Niemelä M., Pirker A. & Westerlund J. 2008. Strategiasta tuloksiin. Tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro Helsinki.
- Porter M. 1985. Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Welin & Göös. Espoo.
- Puusa A. & Reijonen H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Painettu EU:ssa.
- Roos G., Fernström L., Pionius L. & Rastas T. 2006. Aineeton pääoma. Johdon käsikirja. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Sippo S.. 5.9.2013. Myyjä. Alko Yrityspalvelut. Haastattelu. Helsinki.



Stenberg M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Acta Universitas Tamperensis 1740, Väitöstutkimus. Tampere University Press. ISBN 978-951-44-8830-6. Luettavissa:

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66908/978-951-44-8831-3.pdf?sequence=1>. Luettu: 28.9.2013

The EFQM Excellence Model 1999, Suomenkielinen käännös, Laatukeskus.

Tuomi L. & Sunkin T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Tuominen K. The EFQM Excellence Model 2010, for Business Enterprises. Self-assessment Work Book.

Viitala R. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Jääskeläinen A. 2005. Osaamisen mittaaminen ja osaamiseen liittyvä riskienhallinta terveydenhuollon organisaatiossa. Luettavissa:

<http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/211/jaaskelainen.pdf?sequence=1>. Luettu: 12.6.2013

Ukko J., Karhu J., Pekkola S., Rantanen H. & Tenhunen J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Luettavissa:

[http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS\\_0\\_201\\_403\\_994\\_2095\\_43/http%3b/tekes-ali2%3b7087/publishedcontent/publish/programmes/tyke/documents/raportit/raportti57.pdf](http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3b/tekes-ali2%3b7087/publishedcontent/publish/programmes/tyke/documents/raportit/raportti57.pdf). Luettu 13.8.2013.

Valtonen J., Pekkola S., Ukko J. & Rantanen H. 2008. Suorituskyky nousuun. Yhteistyössä menestykseen. Luettavissa:

[http://www.sumo.lut.fi/Suorituskyky\\_nousuun-opaskirja\\_henkilostolle.pdf](http://www.sumo.lut.fi/Suorituskyky_nousuun-opaskirja_henkilostolle.pdf). Luettu 13.7.2013.

# Liitteet

## Liite 1. Yrityspalvelun palveluprosessi



### YRITYSPALVELUN PALVELUPROSESSI

#### TYHJÄPULLO PALAUTUKSET

- joko kuljetusyhtiö tai asiakas itse
- tyhjen pullojen nouto tilataan Prinetin kautta

TILAUSTAPA	TOIMISTO		VARASTO		
	SOPIMUSASIAKAS	TILAAMINEN (Aapos)	KERÄILY	NOUTO	KUORMIEN VASTAANOTTO
<b>Alkovi (LOGIUS)</b>  <b>SÄHKÖPOSTI (Solver)</b> tilausten ohessa usein pyyntöjä juoma-suosituksista  <b>FAKSI</b> (vara-järjestelmä)  <b>PUHELIN</b> ei tilauksia, ohjataan lähettämään sähköposti	<b>ASIAKKAAN LUOTOLLISUUDEN TARKASTAMINEN</b>  LUOTOLLISET ASIAKKAAT valtuutetun tilaajan tarkastaminen  EI LUOTOLLISET ASIAKKAAT 1.) etäveloitus (asiakkaalta kysytään korttitiedot, ypa tekee veloituksen netissä) 2.) viitemaksu (sähköposti asiakkaalle, odotettava että maksu vahvistettu)	<b>TILAUKSEN TARKASTAMINEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erikois-tilaustuotteet, eivät ypan valikoimassa</li> <li>• onko tuote tilattavissa?</li> <li>• ehtiikö? =&gt; jos ei, valitaan korvaava tuote</li> <li>• loppusumman antaminen asiakkaalle ostotilausnumeroa varten</li> <li>• lisätietopyynnöt aina sähköpostilla</li> </ul>	<b>Syötetään TILAUKSET ALKOVIIN</b> käteisnoutoja ei kirjata  <b>Kirjataan KULJETUSTILAUS,</b> tulostetaan kuljetustarra (Prinetti), kuljetustilaukset lähtevät automaattisesti Itellalle klo 12 ja klo 16)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keräilylista, tilaukset, kirjeenvaihto, kuljetustarra varastoon</li> <li>• pvm mukaan</li> <li>• puutteet merkitään oranssilla lapulla</li> <li>• keräillään myymälästä sekä varastosta</li> <li>• merkitään pvm, asiakas, kolli- tai rullakomäärä ja kerääjän nimi</li> <li>• kuljetus ja noudot eri paikkoihin</li> </ul>	kuljetusliike tai asiakas  <ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 – 48 h toimitusrytmi</li> <li>• kirjataan Aapokseen</li> <li>• puretaan varastoon varausalueelle tai myymälään</li> <li>JOS tuotteita puuttuu kuormasta (tilausrivi poistettu):</li> <li>• tuotetta ei saatavilla</li> <li>• tuote jälki-toimituksessa</li> <li>• keräilyvirhe</li> </ul>

- POIKKEAMAT** 1.) Paketointipalvelu (tuotetilaus, asiakkaan tervehdykset, työohje, tuotteiden toimittaminen paketointipalveluun)  
 2.) Itella Business Day 14 (kuljetus pk-seudun ulkopuolelle, Itella noutaa, perillä pääsääntöisesti seuraavana arkipäivänä klo 14)



## YRITYSPALVELUN PALVELUPROSESSI

### Tietojärjestelmät:

- Aapos
  - myymäläjärjestelmä, Aldatan Gold POS
- Alkovi (Logius)
  - verkkokauppa, Logia Software
- Prinetti
  - Kuljetusten tilaukset ja tarrojen tulostus, Itella
- Solver
  - sähköposti, Lotus Notes

Liite 2. Myymälän kehityssuunnitelma 2013, Alko Oy

**Alkon myymälän kehityssuunnitelma 2013 ja mittarit**

Painopistealue	Tavoitetila (Mihin yksikössä pyritään?)	Toimenpiteet (Milla konkreettisilla toimenpiteillä tavoitetta saavutetaan?)	Kuvaus	Tiedonlähde	Mittausaika	Tavoite	Tulos
<b>VASTUULLISUUS</b>	Kokonaisvaltaisen yhteiskuntavastuu	Palvelemme asiakkaitamme vastuullisesti: - Tarkistamme alle 25-vuotiaita näytettävien asiakkaiden iän - Emme myy selvästi päihyneille - Sanomme EI väkijäille  Toimimme päivitettyjen liiketapaohjeiden mukaisesti	Myymäläkohtaiset päihemyys-ikäraja- ja väkilysempäilytavoitteet  Mystery Shopping / vastuullisuus  Liiketapaohjeet käyty läpi koko henkilökunnan kanssa	Alkon vastuullisuusraportit  TNS Gallup  Myymälän timpalaverimuisto  Sis.tark. raportit	Jatkuvaa  2 krt/v  1 krt/v	Myymälä:  Ketju: 83  Koko myymälähenkilökunta hallitsee periaatteet.	
<b>ASIAKAS</b>	Yksilöllinen palvelukokemus	Huomioimme asiakkaamme siirsin läheisen ja älyisesti henkilökohtaisesti tervetulle tuloa, kun vain mahdollista ja ylläpitämme heidän tarjoamalla WAU-asiakaskokemuksen  - Kruunaamme palveluressessin omalla myyntisella persoonallamme, aidolla auttamishalujamme ja lähimmäisellä asiakasta yksilöllisesti tilanteeseen sopivalla tavalla. - Pidämme myymälämme siistinä ja esilepanot WAU-tasolla (ml. toimisto- ja varastotilat) - Huolehdimme, että työsämme ovat tip-top-kunnossa  Jaamme Wau-päiväsaantamamme lupaukset muille ja teemme työkaveritamme oman lupautama lunastamisessa	Mystery Shopping -indeksi  Asiakastytyytyväisyyden yleisarvoana ja sijajaku  Asiakastytyytyväisyys ja sitoutuneisuusarvot TRIM-indeksi  Alkon suosittelemiseksi NPS (Net Promoter Score)	TNS Gallup  Talous tutkimus/ Kansallinen asiakaspalvelupalute  TNS Gallup  Myymälöiden asiakaspalautelaitteet	4 krt/v  4 krt/v  1 krt/v  4 krt/v	Ketju: 84 Myymälä:  Ketju: 5,44 Palveluyritysten TOP3 Suomen paras vähittäiskauppa  Ketju: 57 (aktiiviasiakkaat)  Ketju: NPS > +30	
<b>HENKILÖSTÖ</b>	Suomen paras työyhteisö	Huolehdimme yhdessä, että työyhteisössämme - on avoin ja myönteinen keskusteluyhteisö - on kannustava ja positiivinen ilmapiiri - toteutuu vahvaan välittämiseen - annamme työkaverilleen ja toimittajalle Alkon ergonomiainfoa mukaisesti  Huolehdimme omasta osaamisestamme sekä autamme työkaveria onnistumaan kannustamalla ja antamalla palautetta sekä jakamalla omaa ammattitaitoa. Iloa-valmennus	Henkilöstötutkimus TRIM-indeksi - esimiestoiminnan arvio - työyhteisötilojen arvio  Sanauspöytäsaatio%  Myymäläsiisä/ aluetoimittajien saatujen palautusten määrä (vertailu ed. vuoteen)	TNS Gallup TNS Gallup TNS Gallup Aditro Pohjois  TNS Gallup	1 krt/v  1 krt/v  1 krt/v  3 krt/v  3 krt/v	Alue: Myymälä: Myymälä: Myymälä:  Ketju: <=4,5 %  Ketju: kpl<105	

[Alueittain]

TALOUS JA PROSESSIT	Tulokas toiminta	Varmistamme taloudellisen tavoitteen saavuttamisen koko myymäläalalla kustannustehokkaalla toiminnalla  Optimoimme myymälän varaston ja valikoiman kysynnän mukaisiksi (forecast-järjestelmän käyttönotto, poistamme varastosta tuotteet, arvioimme kriittisesti korviksen ulkopuolisia tuotteita huomioiden asiakaspalautteen)  Minimoimme myymälän hävikin (teemme inventaarit tuotuksen mukaisesti ja noudatamme tavaran vastaanotossa ohjeita ja hyvä käytäntöä)	Kustannukset / LV (%) (vertailu budjettiin: 17,3)  Varastonkerto ja (toteutus/tavara)  Tilero (%) < 2012	FFM MOK  Inventaarit	Kuukausittain  Kuukausittain  2 krt/v	Myymälä: %  Ketju: FA 99% Ketju: KN 17,5%  Ketju: <2012
---------------------	------------------	--	--	-------------------------------	---	--

## **Kuviot**

Kuvio 1. Prosessikartan yleistynyt esitysmuoto (s. 5)

Kuvio 2. EFQM Excellence Model (s. 8)

Kuvio 3 Arvoketju ( s. 10)

Kuvio 4 Menestyksen timantti (s. 11)

Kuvio 5 Balanced Scorecard ( s. 20)

Kuvio 6 Suorituskyky mittaaminen ja prosessi (s. 25)

## **Koodit**

H1 = Heinimäki Johanna, Helsingissä 4.-5.9.2013.

H2 = Kolsi Petri, Helsingissä 4.-5.9.2013.

H3 = Sippo Samuel, Helsingissä 4.-5.9.2013.

H4 = Nyberg Ari, Helsingissä 4.10.2013.